MANUALE DI PROGETTAZIONE PER ASSOCIAZIONI DI MIGRANTI

Divenire agenti di sviluppo globale

OIM
UN MIGRATION

Pubblicato nel 2019 da
Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM)

Manuale a cura di:
Valeria Saggiomo

Coordinamento:
Sandra Paola Alvarez
Daniele Panzeri
Eleonora Vona
Giulia Iuliano

Progetto grafico:
Gianluca Acanfora

Le opinioni espresse nella pubblicazione sono quelle degli autori e non riflettono necessariamente le politiche o le posizioni dell'Organizzazione Internationale per le Migrazioni (OIM). In nessun modo, l'OIM e i suoi partner possono essere considerati legalmente responsabili per l'accuratezza, la completezza o l'utilità delle informazioni contenute nella guida. Le denominazioni impegnate in questa pubblicazione e la presentazione dei materiali non implicano da parte dell'OIM l'espressione di una qualsiasi opinione sulla posizione giuridica di paesi o territori, città o aree o delle sue autorità, oppure in merito alla delimitazione delle sue frontiere.

L'OIM è vincolata al principio che una migrazione ordinata e nel rispetto della dignità umana porti beneficio sia ai migranti che alla società. Come principale Organizzazione internazionale che si occupa di migrazioni, l'OIM opera con i suoi partner nella comunità internazionale per contribuire a rispondere alle crescenti sfide operative nella gestione delle migrazioni, migliorare il livello di comprensione della migrazione, difendere la dignità e il benessere dei migranti.

La pubblicazione è stata fatta senza un editing formale da parte dell'OIM.

Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM)

Missione in Italia – Ufficio di Coordinamento per il Mediterraneo

E-mail: iomrome@iom.int

Internet: www.italy.iom.int

Casale Strozzi Superiore

Via L.G. Faravelli snc 00195, Rome

© 2019 International Organization for Migration

PUB/2019/023/R

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, sistemata in un *retrieval system* o trasmessa in ogni forma o attraverso qualsiasi strumento elettronico, meccanico, mediante fotocopia, registrazione o altrimenti senza una preventiva autorizzazione scritta da parte dell'Organizzazione.

MANUALE DI PROGETTAZIONE PER ASSOCIAZIONI DI MIGRANTI

Divenire agenti di sviluppo globale

OIM
UN MIGRATION

Prefazione

Nel contesto di interconnessione che caratterizza il nostro mondo, è sempre più comune trovare persone che mantengono legami familiari, reti sociali, percorsi professionali e partecipazione alla vita politica in più paesi. Questi migranti, membri delle diaspore, o nuove generazioni di italiani con background migratorio, possono effettivamente ricoprire un ruolo di ponte e diventare agenti di cambiamento nelle diverse società a cui appartengono.

L'Agenda 2030, adottata nel 2015, fa riferimento al valore della diaspora in qualità di stakeholder chiave all'interno di partenariati finalizzati al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. La capacità di diventare agenti di cambiamenti sociali però, non è innata, ma è facilitata dalle condizioni strutturali che favoriscono l'impegno transazionale di questi attori.

L'OIM IN ITALIA LAVORA PER FAVORIRE L'EMPOWERMENT COLLETTIVO DEI MIGRANTI E FACILITARE LA LORO PARTECIPAZIONE A UNA SOCIETÀ ITALIANA MULTICULTURALE

Consapevoli del legame tra migrazione, inclusione e sviluppo, dal 2011 l'OIM in Italia lavora per favorire l'*empowerment* collettivo dei migranti e facilitare la loro partecipazione a una società italiana multiculturale e coesa e allo stesso tempo accompagnare la loro partecipazione nelle dinamiche di cambiamento locali in Italia e nei paesi di affiliazione.

Attraverso il corso Associazioni Migranti per il Co-Sviluppo (A.MI.CO), e grazie all'impegno che il Governo Italiano porta avanti da anni in quest'ambito, l'OIM ha contribuito a sostenere i processi di co-sviluppo, abilitando, coinvolgendo e responsabilizzando i membri della diaspora che desiderano agire come agenti per lo sviluppo transnazionale.

Il presente manuale infatti sistematizza quasi dieci anni di esperienza che l'OIM ha maturato nell'organizzazione di corsi di formazione indirizzati ad associazioni di migranti in Italia, sviluppando un modello *ad hoc* orientato esplicitamente alle esigenze e particolarità delle associazioni stesse. In particolar modo, nel corso degli anni, il lavoro dell'OIM Italia si è focalizzato su

due aspetti principali: da un lato, il rafforzamento delle capacità organizzative delle associazioni di migranti e delle competenze relative allo sviluppo e gestione di progetti, al fine di consolidare il loro ruolo di soggetti attivi di cooperazione allo sviluppo; dall'altro, il consolidamento di condizioni che favoriscano e supportino l'impegno degli attori diasporici e permettano di capitalizzare il loro contributo transnazionale allo sviluppo di una società italiana sempre più interculturale.

Ci auguriamo che uno strumento concreto come questo possa contribuire al potenziamento della partecipazione sociale, culturale, civica, politica ed economica delle diaspore, e a renderle più competenti e dinamiche nel loro ruolo di ponte tra comunità.

Speriamo inoltre che tale modello possa ispirare iniziative di capacity building per le associazioni di migranti in tutto il Mediterraneo e che possa attivare e sostenere importanti processi di cambiamento sociale a livello transnazionale.

Federico Soda
Direttore, Ufficio di Coordinamento per il Mediterraneo
Capo Missione in Italia e a Malta
Rappresentante presso la Santa Sede

Indice

Introduzione 13

SVILUPPARE IL PROGETTO

DI ALESSANDRA MERLO

1 Cos'è un progetto di sviluppo? 23

Il progetto di sviluppo nasce da un desiderio di cambiamento 23

Il progetto ha un ciclo di vita 24

2 Come nasce un progetto di sviluppo? Identificare gli obiettivi 27

Progettare consiste nel trasformare gli aspetti negativi in aspetti positivi 30

L'ambizione di cambiamento è espressa dagli obiettivi 32

La strada verso il cambiamento passa dalle azioni 34

Il progetto va adattato ai requisiti del programma di finanziamento 35

3 Come si misura il successo di un progetto di sviluppo? Identificare gli indicatori 36

Le caratteristiche degli indicatori 37

4 Pensare proprio a tutto: identificare i fattori esterni ed i rischi 39

I fattori esterni 39

Il progetto è soggetto a diversi rischi 39

5 Verso la realizzazione: pianificare le attività 46

Check List:

I passi operativi per: partecipare ad un bando 35

I passi operativi per: realizzare il progetto 50

IL BUDGET: COME QUANTIFICARE IL COSTO DEI PROGETTI E GESTIRE LE RISORSE FINANZIARIE

DI ALBERTO CONTARINI

1 Il budget: da dove si parte? 59

2 Come quantifico e suddivido i costi e le spese? 62

La quantificazione del costo 66

3 Classificazione dei costi 68

Un focus su macchinari ed attrezzature 69

4 La costruzione di uno strumento di budget pratico utilizzando excel 71

5 Il flusso dei dati 74

Check List:

I passi operativi per: creare il budget 77

CON CHI ALLEARSI PER OTTENERE IL CAMBIAMENTO? COSTRUIRE IL PARTENARIATO

DI ALESSANDRO VALERA

1 Perché lavorare in partnership? 85

2 Le differenti tipologie di partnership 87

La partnership tradizionale 87

La partnership in co-creazione 88

3 I possibili partner 89

4 Il ruolo del partner 91

5 Come scegliere il partner più adeguato per il tipo di intervento da realizzare? 92

Capire di cosa la vostra associazione ha bisogno 92

Scegliere con criterio 93

6 Come organizzare il lavoro con i partner? 95

7 Il partenariato con il settore privato 99

Check List:

I passi operativi per: creare il partenariato 101

REALIZZARE IL PROGETTO

DI VALERIA SAGGIOMO, ALESSANDRA MERLO, ALBERTO CONTARINI

1 Chi realizza il progetto: il leader, la squadra e il processo decisionale **109**

Il leader 109

La squadra 113

2 Far conoscere il progetto **114**

3 Dare avvio alle attività e organizzare il loro monitoraggio **116**

Monitorare i risultati 116

Monitorare le attività 120

Monitorare i rischi 122

Monitorare le spese 124

4 Come richiedere modifiche di progetto **130**

5 La chiusura del progetto **132**

Check List:

I passi operativi per: creare il partenariato 133

COMUNICARE IL PROGETTO: PERCHÉ È IMPORTANTE E COME SI FA

DI SERENA CARTA

1 Comunicare per... 141

Fare la differenza 141

Moltiplicare le opportunità 142

2 Da dove partire? La strategia di comunicazione 145

3 Gli strumenti del mestiere: dai social network all'ufficio stampa 150

I social network 150

Il sito e il blog 157

La newsletter 158

L'ufficio stampa e la relazione con i media 159

L'identità visiva 161

Check List:

I passi operativi per: impostare la comunicazione del progetto 162

LA VALUTAZIONE: UN'OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO

DI VALERIA SAGGIOMO

Introduzione 169

1 Cosa è, quando si effettua e a cosa serve la valutazione 170

2 Chi effettua la valutazione? 173

3 Con quali criteri si valutano i progetti di sviluppo? 174

4 Essere valutati: cosa fare e cosa non fare 184

5 I risultati della valutazione: le lezioni apprese e le raccomandazioni per il futuro 186

Check List:

I passi operativi per: preparare la valutazione finale del progetto 188

Introduzione

Migrazione e Sviluppo, un approccio volto a valorizzare l'associazionismo migrante.

Il legame tra Migrazione e Sviluppo si fonda sulla profonda convinzione che, grazie alle risorse e alle competenze connesse ai movimenti migratori, sia possibile innescare e promuovere processi di cambiamento sociale a livello individuale e collettivo in tutte le società coinvolte.

In un mondo di mobilità globale e interconnessione senza precedenti, l'associazionismo migrante vede riconosciuto, all'interno del dibattito internazionale, il proprio ruolo di soggetto transnazionale naturale, in grado di contribuire al welfare e all'interculturalità nei paesi di cui esso può costituire il collegamento.

È NECESSARIO CONOSCERE LE PRIORITÀ DEI PIANI DI SVILUPPO NAZIONALI E LOCALI

Questa natura di ponte tra culture sottolinea l'importanza delle associazioni nella capacità di connettere paesi e comunità: possono fare ricorso a più reti, relazionarsi con identità diverse e condividere il senso di appartenenza a più di una comunità. Le associazioni di migranti o formate da persone che si autodefiniscono come appartenenti a una "diaspora", a cui si riferisce questo manuale, sono estremamente eterogenee[1] e non sono esclusivamente formate da persone con un background migratorio. Tali realtà valorizzano le competenze e le capacità dei loro membri, raccogliendone le specificità individuali, e possono essere cruciali nel dare vita a processi di sviluppo sostenibile, in qualità di attori di co-sviluppo. In questo senso, svolgono da sempre un ruolo fondamentale sia nel favorire la partecipazione attiva dei connazionali nella società di residenza sia nel pro-

1 Nel riconoscere tale eterogenità, che si riflette sempre più spesso anche nel focus geografico delle iniziative transnazionali portate avanti dalle associazioni, oltre che nel backgound di riferimento dei propri associati, nel presente Manuale si prediligerà la formulazione "associazioni di migranti" piuttosto che "associazioni della diaspora".

muovere attività di solidarietà internazionale e cooperazione allo sviluppo.

Le risorse che queste associazioni mobilitano attraverso i confini possono essere estremamente varie: le competenze, le conoscenze e le idee possono costituire il capitale umano e sociale; le identità e l'esposizione a culture diverse rappresentano il capitale culturale; i trasferimenti finanziari, gli scambi commerciali, gli investimenti e le rimesse possono generare capitale finanziario.

Negli ultimi anni, e sulla base di queste convinzioni, l'OIM ha consolidato una strategia finalizzata a massimizzare la sinergia esistente tra Migrazione e Sviluppo e a rafforzare il contributo positivo che l'associazionismo migrante può apportare al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

L'approccio adottato si fonda innanzitutto sul coinvolgimento delle diaspore, e muove da una solida conoscenza delle associazioni, delle loro motivazioni, esigenze e capacità, nonché della loro volontà di mantenere il collegamento con i paesi d'origine e di contribuire al loro sviluppo. La comprensione di questi elementi è cruciale per adottare strategie di coinvolgimento appropriate e per instaurare un rapporto di fiducia.

LE POLITICHE CHE PROMUOVONO L'INTEGRAZIONE DEI MIGRANTI NELLE COMUNITÀ OSPITANTI SONO UN PREREQUISITO PER LO SVILUPPO

Inoltre, la creazione di un ambiente favorevole è essenziale per consentire a queste comunità transnazionali di diventare agenti efficaci per lo sviluppo; è necessario riconoscere il valore della garanzia della partecipazione alla vita sociale, culturale, economica sia nel paese di residenza sia nei differenti paesi di riferimento. Le politiche che promuovono l'integrazione dei migranti nelle comunità ospitanti sono un prerequisito per lo sviluppo del loro pieno potenziale, per contenere le loro vulnerabilità e quindi per facilitare la mobilitazione delle loro risorse ai fini dello sviluppo. L'approccio del co-sviluppo mette al centro la figura del migrante, specialmente se esso si identifica come membro della diaspora, in qualità di potenziale attore di sviluppo: il suo riconoscimento come parte attiva della società ospitante è condicio sine qua non dei programmi di co-sviluppo.

È oltremodo fondamentale contribuire al potenziamento delle capacità delle associazioni e sostenerle nel diventare agenti di sviluppo transnazionale, se lo desiderano.

In quest'ottica si colloca l'iniziativa del "**Corso di Formazione A.MI.CO – Associazioni di Migranti per il Co-Sviluppo**", che dal 2011 l'OIM Italia dedica alle associazioni di migranti presenti sul territorio. Il Corso si propone di rafforzare le competenze dell'associazionismo migrante e di fornire gli strumenti per sviluppare iniziative che possano avere un impatto positivo a livello sociale, culturale ed economico nei paesi d'origine e in Italia. Si tratta di un percorso formativo e partecipativo, con l'obiettivo di consolidare la capacità delle diaspore di pianificare, sviluppare e attuare progetti di sviluppo transnazionale, in quanto attori chiave potenzialmente in grado di dar vita a processi di crescita.

UN PERCORSO FORMATIVO E PARTECIPATIVO, CON L'OBIETTIVO DI CONSOLIDARE LA CAPACITÀ DELLE DIASPORE DI PIANIFICARE, SVILUPPARE E ATTUARE PROGETTI DI SVILUPPO

Con questo manuale, si è voluto consolidare il contributo professionale apportato dai docenti che hanno guidato i moduli formativi dell'edizione 2018 del Corso A.MI.CO.. Il volume costituisce una raccolta di conoscenze teoriche e di strumenti pratici in materia di **progettazione e implementazione di progetti di co-sviluppo.**

Il manuale è costituito da diversi moduli indipendenti, che accompagnano le associazioni nel percorso che va dalla strutturazione di un'idea di progetto, fino alla sua implementazione. Il primo modulo presenta alcuni strumenti e tecniche per trasformare l'idea di cambiamento in un progetto di sviluppo. Il secondo illustra invece come reperire le risorse necessarie al progetto e gestirne gli aspetti finanziari per tutta la sua durata, fornendo suggerimenti ed esempi. Il terzo modulo si propone di spiegare in che modo scegliere i giusti partner, e come costruire e gestire il partenariato che sostiene il progetto. La fase di realizzazione del progetto è affrontata nel quarto modulo, condividendo consigli e buone pratiche da seguire, e con un focus particolare sul monitoraggio. È incentrato sulla comunicazione, invece, il quinto modulo, analizzando, in particolar modo, i

canali comunicativi più adatti e le strategie più efficaci. Infine, nel sesto modulo si parla della valutazione del progetto, non solo per valutare quanto realizzato ma anche per meglio pianificare cosa fare in futuro al fine di radicare il cambiamento e renderlo sostenibile nel tempo.

Il manuale rappresenta uno strumento concreto e alla portata diretta delle associazioni, in grado di accompagnarle nell'accesso alle opportunità di empowerment e nella capitalizzazione del loro impegno, affinché possano creare delle solide reti tra i differenti mondi che mettono in relazione grazie alla loro esperienza migratoria e possano, quindi, svolgere il ruolo di ponte tra più paesi e culture.

Nella pagina accanto:
Bambini in un Centro di Formazione per migranti a Ranong, in Tailandia.
© IOM 2017 / Benjamin SUOMELA

PAKNAM LEARNING CENTER

OIM
UN MIGRATION

Alessandra Merlo

SVILUPPARE IL PROGETTO

MANUALE DI **PROGETTAZIONE** PER **ASSOCIAZIONI** DI **MIGRANTI**

OIM
UN MIGRATION

Sviluppare il progetto

Alessandra Merlo

Mi occupo da vent'anni di formulazione, gestione, monitoraggio e valutazione di progetti di cooperazione finanziati dall'Unione Europea (UE) in paesi in via di sviluppo e in transizione, negli ambiti seguenti: rafforzamento delle capacità di governi centrali e locali e di agenzie governative (Sudafrica, Repubblica Popolare Democratica del Laos, Cina), sviluppo delle piccole e medie imprese (Romania, Macedonia del Nord), allineamento alle normative dell'UE da parte dei Paesi in preadesione (Romania, Estonia, Croazia), cooperazione politica e tecnologica sulle energie pulite e sullo sviluppo urbano sostenibile (Cina e India). Attualmente collaboro con l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) nel supporto alla progettazione di interventi nel campo della governance della migrazione. Ho un'esperienza pluriennale come docente di "Gestione del ciclo di progetto", "Monitoraggio e Valutazione" per soggetti pubblici e privati e come facilitatrice di workshop volti alla definizione di strategie di sviluppo urbano. Dal 2017 sono docente di Europrogettazione e "Gestione di Progetto" presso l'Università della Valle d'Aosta.

Immagine di copertina:
Un partecipante di progetti cash for work realizza un muro di contenimento per mitigare il rischio di frane.
© IOM 2018 / Abdullah AL MASHRIF

Contenuti

1 Cos'è un progetto di sviluppo? 19

Il progetto di sviluppo nasce da un desiderio di cambiamento 21

Il progetto ha un ciclo di vita 24

2 Come nasce un progetto di sviluppo? Identificare gli obiettivi 27

Progettare consiste nel trasformare gli aspetti negativi in aspetti positivi 30

L'ambizione di cambiamento è espressa dagli obiettivi 32

La strada verso il cambiamento passa dalle azioni 34

Il progetto va adattato ai requisiti del programma di finanziamento 35

3 Come si misura il successo di un progetto di sviluppo? Identificare gli indicatori 36

Le caratteristiche degli indicatori 37

4 Pensare proprio a tutto: identificare i fattori esterni ed i rischi 39

I fattori esterni 39

Il progetto è soggetto a diversi rischi 39

5 Verso la realizzazione: pianificare le attività 46

Check List:

I passi operativi per: partecipare ad un bando 35
I passi operativi per: realizzare il progetto 50

Cos'è un progetto di sviluppo?

Ho iniziato a occuparmi di progetti di sviluppo per caso. Oggi, dopo molti anni di lavoro in questo campo, ho capito che a portarmi qui è stata un'ispirazione a combinare tra loro struttura e caos, logica e intuizione, formalità e gioco, controllo ed empowerment. La progettazione è una miscela magica di rigore e creatività. Occorre utilizzare strumenti solidi, ma abbastanza flessibili da potersi adattare alle turbolenze della realtà e accompagnare i nostri desideri di cambiamento.

Il progetto di sviluppo nasce da un desiderio di cambiamento

Il progetto di sviluppo è un intervento necessario a migliorare le condizioni di vita, di lavoro, di socialità di un gruppo più o meno esteso di persone. Si inserisce in un contesto in cui esistono bisogni, problemi a cui dare risposta e opportunità da cogliere. Migliorare il contesto di riferimento fa anche parte delle priorità di sviluppo di attori quali le istituzioni governative nazionali e locali, le organizzazioni internazionali e i donatori. Il progetto è, così, sia strumento per risolvere i problemi di una comunità (dimensione micro) che contributo al raggiungimento di obiettivi di sviluppo fissati da programmi nazionali, settoriali, globali come ad esempio gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 (dimensione macro).

Studenti formati in arte culinarian, gestione d'hotel e catering in una scuola alberghiera in Cambogia.
© IOM 2016 / Muse MOHAMMED

OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 "target" o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030.

Fonte: www.unric.org/it/agenda-2030

Il progetto ha un ciclo di vita

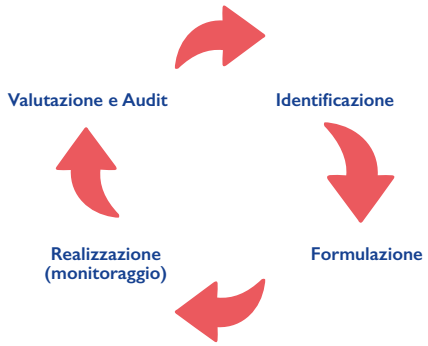


Figura 1 - Il ciclo di vita del progetto

I progetti sono concepiti e realizzati seguendo un percorso che inizia con una strategia concordata di azioni verso il conseguimento di obiettivi e si conclude con la valutazione del loro successo. Dalla fase di valutazione si trae l'apprendimento necessario a ideare programmi e progetti futuri.

Il *Project Cycle Management* (PCM), o gestione del ciclo di progetto, è un approccio alla gestione dei progetti che ne determina le fasi e delinea le azioni e i metodi specifici da adottare in ciascuna fase. Il ciclo del progetto fornisce anche una struttura per garantire che le parti interessate siano consultate e che le informazioni rilevanti siano disponibili per tutta la durata del ciclo. Le fasi sono progressive e ciascuna di esse deve essere completata prima che la successiva possa iniziare.

IDENTIFICAZIONE

Nella fase di Identificazione nasce l'idea progettuale, la vostra associazione individuerà i bisogni delle comunità beneficiarie, discuterà la strategia d'intervento che sarà coerente con le politiche del governo o delle amministrazioni locali e rispetto ai requisiti fissati dai programmi di finanziamento che avrete preventivamente identificato.

FORMULAZIONE

Nella fase di Formulazione, preferibilmente insieme alla comunità di beneficiari, la vostra associazione elaborerà e scriverà il progetto operativo comprensivo del budget, che verrà sottoposto al finanziatore.

REALIZZAZIONE

La Realizzazione consiste nell'attuazione delle attività orientate al raggiungimento dei risultati attesi e degli obiettivi attraverso l'impiego di risorse. Durante la realizzazione lo staff che la vostra associazione avrà selezionato si occuperà del monitoraggio del progetto.

VALUTAZIONE E AUDIT

La valutazione è la verifica del successo del progetto ed è necessaria per rendere conto dell'utilizzo di risorse pubbliche e per trarre insegnamenti di miglioramento sia della performance progettuale (in caso di valutazione intermedia) sia di interventi futuri.

L'Audit è la verifica della correttezza nell'uso delle risorse finanziarie secondo le normative applicabili (accordo di sovvenzione,

regolamenti). Alla fine della realizzazione del progetto, la vostra associazione potrebbe ricevere una valutazione finale e un Audit da parte del donatore.

Di seguito si riporta uno schema che riassume ciò che c'è da fare in ogni fase del progetto. Troverete nel modulo indicazione per seguire ognuno dei passi indicati nello schema eccetto che per la Valutazione per la quale si rimanda al modulo relativo.

2 Come nasce un progetto di sviluppo? Identificare gli obiettivi

Se, come abbiamo visto, il progetto intende migliorare la situazione di partenza che a vostro parere è problematica, **l'identificazione del progetto deve iniziare dall'analisi del problema**. Occorre conoscere il contesto per poterlo migliorare!

È NECESSARIO CONOSCERE LE PRIORITÀ DEI PIANI DI SVILUPPO NAZIONALI E LOCALI

I progetti promossi dalle associazioni di migranti nei loro territori di origine hanno un vantaggio rispetto a quelli promossi da altre organizzazioni, perché si presume che il contesto di origine sia a loro noto. Occorre dunque che le associazioni di migranti, grazie ai legami con il loro Paese di origine, vengano a conoscenza delle priorità dei piani di sviluppo nazionali e locali e analizzino il quadro politico e programmatico in cui il loro progetto si inserisce e da cui deriva la linea di finanziamento a cui aspirano.

Occorre allo stesso tempo identificare gli stakeholder legati al contesto di riferimento, coinvolgerli, analizzare i problemi che attraverso il progetto ci auguriamo possano essere risolti o attenuati, i bisogni che intendiamo soddisfare, le opportunità che possiamo cogliere.

L'analisi e il coinvolgimento degli stakeholder si basano sulla premessa che diversi gruppi e istituzioni hanno differenti interessi, motivazioni e capacità che devono essere compresi durante la progettazione in modo da massimizzare i benefici e minimizzare gli impatti negativi. L'analisi consiste nell'individuare i portatori

GLI STAKEHOLDER: CHI SONO?

Sono tutti coloro che hanno a che fare con il progetto, sia direttamente che indirettamente. Sono anche chiamati "portatori di interesse" perché si relazionano al progetto, sia in maniera positiva, ad esempio collaborando, o negativa, ad esempio ostacolando le attività.

di interesse e capire quali sono le relazioni tra di loro. Segue la decisione sulla loro modalità di coinvolgimento nella fase di progettazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione. Il coinvolgimento va dal semplice scambio di informazioni alla partecipazione attiva, come illustrato nella Figura 2.

Figura 2 - Coinvolgimento degli stakeholder

Posto che abbiate identificato un'area di intervento, ad esempio il settore della salute pubblica o quello dell'uguaglianza di genere, la domanda che vi porrete per identificare gli stakeholder è: chi può avere interesse che il progetto venga realizzato? Chi, al contrario, non ha interesse che il problema venga risolto e potrebbe ostacolarci?

LA DOMANDA CHE VI PORRETE PER IDENTIFICARE GLI STAKEHOLDER È: CHI PUÒ AVERE INTERESSE CHE IL PROGETTO VENGA REALIZZATO?

Una volta risposto in maniera esaustiva a questa domanda, vi dedicherete all'identificazione precisa dei beneficiari diretti e indiretti o finali. Definiamo **beneficiari diretti** coloro che vedranno migliorare le loro condizioni di vita, lavoro o socialità come conseguenza diretta del progetto, entro la fine della sua realizzazione. I **beneficiari indiretti o finali**, invece, sono coloro che otterranno un beneficio nel medio-lungo periodo, generato in maniera indiretta dal progetto. Talvolta le due categorie possono coincidere. La Figura 3 contiene alcuni esempi di beneficiari diretti e finali per tipo di progetto.

PROGETTO	BENEFICIARI DIRETTI	BENEFICIARI FINALI
Supporto a favore delle donne vittime di violenza	Donne vittime di violenza	Le stesse donne / Le loro famiglie / La loro comunità
Accesso acqua potabile	Le famiglie che accedono alla rete	Le stesse famiglie / La loro comunità
Formazione/sensibilizzazione del personale ospedaliero	Il personale ospedaliero	Gli utenti dell'ospedale
Sviluppo delle capacità di amministratori pubblici in tema di diritto del lavoro	Gli amministratori pubblici	I lavoratori
Supporto all'imprenditoria	Gli imprenditori potenziali e quelli già operativi	Gli abitanti dell'area socioeconomia di riferimento
Sviluppo del settore turistico	Gli operatori turistici	Gli operatori economici che aumento della loro attività grazie allo sviluppo turistico / gli abitanti dell'area socioeconomica di riferimento
Sviluppo rurale di una comunità	Gli operatori agricoli	La loro comunità

Figura 3 - Esempi di beneficiari diretti e finali

Poiché le associazioni di migranti rappresentano idealmente un ponte tra più paesi, i progetti da loro promossi si rivolgono a favore di diverse comunità, e spesso anche del Paese di residenza (per esempio l'Italia). Ciò rappresenta un altro valore aggiunto dei progetti promossi da tali associazioni, che hanno il potenziale di essere un beneficio in più contesti. Per massimizzare tale beneficio ed estenderne l'impatto sia all'interno della comunità di riferimento sia tra gli attori con cui questa si relaziona, è essenziale mettere in atto una buona strategia di comunicazione.

Progettare consiste nel trasformare gli aspetti negativi in aspetti positivi

Il progetto è un mezzo per innovare, uno sforzo per trasformare una situazione negativa in una positiva. Per rendere possibile tale trasformazione è cruciale avere un quadro chiaro della situazione di partenza, capire quali problemi affrontare attraverso il progetto e su quali fattori puntare. Occorre quindi visualizzare la situazione problematica, trasformarla in positivo e individuare le azioni e i mezzi necessari per renderla reale e per avviare il processo di cambiamento.

PER RENDERE POSSIBILE TALE TRASFORMAZIONE È CRUCIALE AVERE UN QUADRO CHIARO DELLA SITUAZIONE DI PARTENZA

L'analisi dei problemi è supportata da uno schema ad albero (l'albero dei problemi). La Figura 4 rappresenta l'albero dei problemi del progetto "Donne del Sahel" che vi propongo qui a titolo di esempio. Il tronco dell'albero è il problema centrale, le radici sono le sue cause e i rami i suoi effetti. Quanto più esauriente è l'analisi dei problemi e quanto più a fondo riflette le percezioni degli stakeholder, tanto più è vasta la gamma di potenziali soluzioni da perseguire attraverso il progetto. Acquisiscono così grande valore i legami che la diaspora intrattiene con la sua comunità di origine per comprendere e incidere sul contesto di sviluppo.

Figura 4 - Albero degli Obiettivi

Dopo aver identificato le cause e gli effetti di un problema che affligge la comunità di riferimento e rappresentato questi problemi nello schema ad albero, volgerete la situazione negativa in positivo, trasformando l'albero dei problemi in albero delle soluzioni (o degli obiettivi). La relazione causa-effetto diventerà così mezzo-fine. L'albero delle soluzioni raffigura la situazione ideale che si otterrebbe se tutti i problemi individuati in precedenza nel contesto di riferimento venissero risolti (Figura 5).

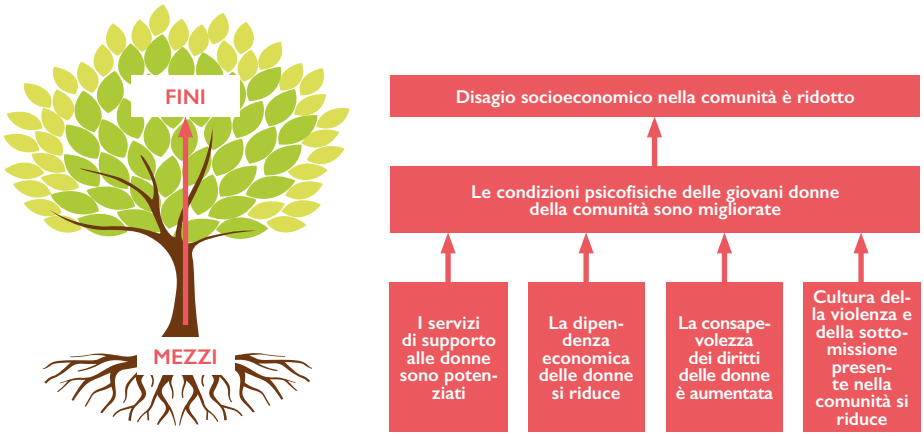


Figura 5 - Albero delle Soluzioni

A questo punto, dopo avere identificato i fini, cioè gli obiettivi, e i mezzi, cioè le modalità con cui raggiungerete questi obiettivi, opererete una **scelta**, quella **della vostra strategia di intervento**.

Non è pensabile infatti che la vostra associazione si occupi di tutti gli aspetti identificati nell'analisi dei problemi. Occorre decidere quale settore la vostra associazione è più pronta ad affrontare.

Per esempio, si potrebbe puntare solo sui servizi di supporto alle donne e sulla loro dipendenza economica, escludendo gli aspetti legati alla consapevolezza e alla cultura, oppure proce-

dere solo con servizi di supporto e campagne di sensibilizzazione, senza ambire a diminuire la loro dipendenza economica. La scelta della strategia dipende da molti fattori tra cui: il mandato e le capacità della vostra associazione e dei possibili partner, le priorità del programma di finanziamento, i fondi a disposizione, le probabilità di successo, i tempi, ecc. In ogni caso, la strategia progettuale raramente riuscirà a dare risposta a tutte le cause del problema centrale individuato. A titolo di esempio, il progetto "Donne del Sahel" potrebbe puntare su diverse strategie:

1. Azioni di supporto alle donne, attraverso la creazione e la gestione di servizi a queste dedicati, come ad esempio un centro per l'impiego femminile;

2. Azioni che incidano sulla dipendenza economica delle donne, attraverso, ad esempio, un programma di formazione professionale;

3. Azioni che mirino ad aumentare la consapevolezza dei diritti delle donne, attraverso azioni di sensibilizzazione e di formazione;

4. Azioni volte a scardinare la cultura della violenza e della sottomissione delle donne, attraverso le azioni di sensibilizzazione e opportunità di confronto con altre realtà.

L'ambizione di cambiamento è espressa dagli obiettivi

Secondo il *Project Cycle Management*, un progetto ha normalmente due tipi di obiettivo: l'Obiettivo Specifico e l'Obiettivo Generale[1].

1 È comunque possibile riscontrare in alcuni casi un livello intermedio tra l'Obiettivo Specifico e l'Obiettivo Generale (*intermediate outcome*).

L'Obiettivo Specifico è lo scopo centrale del progetto ed esprime il miglioramento che il progetto genererà per i beneficiari diretti. È consigliabile avere solo un Obiettivo Specifico per progetto, salvo che si tratti di un intervento complesso destinato a più gruppi di beneficiari. L'Obiettivo Specifico può essere espresso in termini di: condizioni di vita migliorate (partecipazione, autoaffermazione, integrazione, accudimento); capacità rafforzate (ad esempio: imprenditoria, gestione conflitti sociali); accesso ai servizi migliorato (ad esempio: acqua potabile, assistenza sanitaria, istruzione); consapevolezza aumentata (ad esempio su: diritti infanzia, salute riproduttiva, ambiente); risorse valorizzate (ad esempio: colture locali, artigianato, enogastronomia). Ad esempio, l'Obiettivo Specifico del progetto "Donne del Sahel" è quello di *migliorare le condizioni psicofisiche delle giovani donne della Comunità.*

L'OBIETTIVO GENERALE NON È RAGGIUNGIBILE DA UN SOLO ATTORE DI SVILUPPO

L'Obiettivo Specifico contribuisce al raggiungimento di uno o più **Obiettivi Generali**. Questi esprimono l'impatto del progetto nel medio-lungo periodo nel relativo contesto socioeconomico.

Gli Obiettivi Generali coincidono normalmente con le priorità fissate dai programmi e dalle politiche dei settori di riferimento (ad esempio sanità, educazione, agricoltura) e il loro raggiungimento esula dalla responsabilità di chi promuove il progetto: l'obiettivo generale è irraggiungibile da un solo attore di sviluppo. Ad esempio, l'Obiettivo Generale del progetto "Donne del Sahel" è aumentare *il benessere socioeconomico nella comunità*.

È possibile inserire più Obiettivi Generali, nel qual caso vi potrà essere tra loro una gerarchia. Inoltre, è buona prassi inserire gli Obiettivi Generali di Sviluppo dell'Agenda 2030, che si trovano al livello più alto di questa gerarchia. Il progetto "Donne del Sahel", per esempio, contribuisce all'Obiettivo 5: *Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*.

La strada verso il cambiamento passa dalle azioni

Per conseguire l'Obiettivo Specifico occorre produrre una serie di **risultati attesi** (**Output**)[2], quali ad esempio percorsi formativi, sviluppo di capacità, assistenza tecnica, sensibilizzazione, attivazione di servizi, costruzione di strutture. Tali Output scaturiscono da quell'esercizio di "ritaglio" della strategia partendo dall'Albero delle Soluzioni che abbiamo visto sopra. Ad esempio, gli Output del progetto "Donne del Sahel" saranno:

- **Output 1** - *Centro di supporto a favore delle giovani donne creato e operativo*;
- **Output 2** - *Programma di formazione professionale per le donne avviato*;
- **Output 3** - *Campagna di sensibilizzazione della comunità lanciata.*

Gli Output sono ottenuti attraverso l'esecuzione di attività, che sono organizzate in "pacchetti di lavoro" o in inglese ***work packages***. Il progetto "Donne del Sahel" ha quattro *work packages*. Oltre ai *work packages* dei tre output citati, vi è un *work package* trasversale di Gestione, Monitoraggio e Valutazione.

Figura 6 - Work packages

2 In questo manuale chiameremo i risultati attesi Output.

Il progetto va adattato ai requisiti del programma di finanziamento

Come abbiamo visto, il progetto è sia risposta ai problemi della comunità di riferimento sia contributo al raggiungimento di obiettivi di sviluppo dei programmi locali, nazionali e globali. È a questi programmi che occorre fare riferimento per ottenere il finanziamento del progetto. Come si procede?

CHECK LIST

I passi operativi per: Partecipare ad un bando

1. Identificare il programma di finanziamento che promuove finalità di sviluppo in linea con la vostra idea progettuale;
2. Monitorare la pubblicazione dei bandi, che sono inviti a presentare proposte di progetto per ottenere una sovvenzione che co-finanzia il progetto;
3. Analizzare la documentazione di riferimento, che normalmente comprende: il documento istitutivo del programma (ad esempio i programmi europei sono istituiti da regolamenti o decisioni), la guida per il proponente, il formulario con gli allegati;
4. Individuare e testare sul progetto e sul partenariato le condizioni di ammissibilità in relazione ai seguenti aspetti:
   a. I soggetti proponenti (profit/non profit; pubblico/privato; persona fisica/persona giuridica; numero minimo o massimo di partner);
   b. L'area geografica (luogo di realizzazione del progetto; provenienza dei proponenti)
   c. I tempi (durata minima e massima);
   d. Il tipo di azioni (formazione; ricerca e sviluppo; progetto pilota; costruzione infrastrutture);
   e. Condizioni finanziarie (percentuale di cofinanziamento richiesto; importo minimo e massimo della sovvenzione);
   f. Aspetti formali (documentazione da produrre, rispetto dei formati, scadenze, ecc.);
   g. Assenza di fattori di esclusione (conflitto d'interessi, reati, fallimento, ecc.).
5. Individuare in base a quali criteri la vostra proposta sarà valutata e selezionata. Il criterio di selezione più comune guarda alla capacità tecnica e finanziaria del partenariato di realizzare il progetto proposto. Queste capacità vanno dimostrate allegando i curricula dei membri chiave del team di progetto, le referenze di progetti simili, il bilancio degli enti proponenti e altri documenti specificati dal programma;
6. Individuare i criteri di aggiudicazione, che costituiscono la base per la valutazione della qualità della proposta progettuale (pertinenza, efficienza e buon bilancio costi-benefici, qualità del partenariato, sostenibilità, valore aggiunto, aspetti innovativi, eccellenza tecnico-scientifica, strategia di disseminazione, ecc.). Tali criteri sono normalmente riportati nel bando e nella guida per il proponente.

3 Come si misura il successo di un progetto di sviluppo? Identificare gli indicatori

L'andamento delle attività di un progetto si misura attraverso gli indicatori. Gli indicatori orientano il nostro cammino.

Gli indicatori sono variabili che esprimono il grado di raggiungimento (auspicato) dei risultati e degli obiettivi del progetto e ne danno una misura. Sono necessari a fissare l'ambizione del progetto, valutare la sua performance e mettere a punto il sistema di monitoraggio e valutazione. Ad esempio, l'indicatore che misura l'obiettivo di migliorare le condizioni di sicurezza delle donne di una certa comunità è: *Entro la fine del 2019 vi sarà una riduzione del 70% dei casi di violenza sulle donne della comunità di Ulongo*.

COSTRUIRE L'INDICATORE

L'indicatore è composto da: un oggetto (es.: riduzione casi di violenza sulle donne); un gruppo di riferimento (es.: le donne della comunità); un valore di riferimento (es.: -70%); un'espressione di tempo (es.: la fine del 2019) e di luogo (es.: Ulongo).

TIPI DI INDICATORI

Gli indicatori che misurano l'Obiettivo Generale si chiamano *Indicatori di Impatto*. Gli indicatori che misurano l'Obiettivo Specifico si chiamano *Indicatori di Risultato*. Gli indicatori che misurano gli Output si chiamano *Indicatori di Realizzazione*.

Un giovane di nigeriano tornato a casa dalla Libia partecipa ad un corso di tre giorni parte del progetti OIM Migranti Messaggeri.
© IOM 2018 / Julia BURPEE

Indicatori - Alcuni esempi

Obiettivo Generale	**Indicatore d'impatto**
Aumentare il benessere socioeconomico nella comunità.	Indice di Sviluppo Umano aumentato di x punti; Il tasso di disoccupazione delle donne nella comunità si è ridotto di x punti percentuali rispetto all'anno x.
Obiettivo Specifico	**Indicatore di risultato**
Migliorare le condizioni psicofisiche delle giovani donne della Comunità.	Almeno il 70% delle donne supportate dal progetto dichiara di avere riscontrato un miglioramento delle loro condizioni psicofisiche alla fine del progetto.
Output	**Indicatori di realizzazione**
Output 1 - *Centro di supporto a favore delle giovani donne creato e operativo.*	200 giovani donne hanno usufruito del supporto del centro; Almeno l'80% delle utenti si è dichiarato soddisfatto del supporto ricevuto.
Output 2 - *Programma di formazione professionale per le donne avviato.*	60 donne hanno partecipato al programma di formazione; Almeno l'80 % delle partecipanti ha superato l'esame finale con un risultato medio-alto.
Output 3 - *Campagna di sensibilizzazione della comunità lanciata.*	3 eventi organizzati con la comunità locale con almeno 200 partecipanti per evento; Web-radio attivata; Almeno 1000 followers dell'account Instagram; Almeno 10 articoli sui giornali locali e nazionali citano il progetto.

Le caratteristiche degli indicatori

Gli indicatori sono quantitativi o qualitativi.

Gli indicatori **quantitativi** possono essere espressi in valore assoluto (per esempio: il **numero** di partecipanti a un evento per sensibilizzare la comunità sui diritti delle donne); **percentuale** (per esempio: il tasso di disoccupazione giovanile); **tasso di**

variazione (per esempio: l'aumento della scolarizzazione delle bambine di una comunità); **rapporto** (per esempio: il numero di donne rispetto al numero di uomini che svolgono attività economiche informali). Gli indicatori **qualitativi** si esprimono in termini di: **constatazione** dell'esistenza di qualcosa (per esempio: il servizio di mensa per le persone non abbienti è attivato); **opinione** sulla qualità (per esempio: il servizio di mensa è considerato di qualità medio-alta); **conformità** a norme o a standard (per esempio: l'edificio efficientato dal punto di vista energetico ha raggiunto la classe A).

Spesso gli indicatori sono una combinazione di aspetti quantitativi e qualitativi (per esempio: Almeno l'80% delle partecipanti ai laboratori di sartoria ha espresso un grado di soddisfazione medio-alto).

Inoltre, un buon indicatore deve essere **SMART**:

Specifico: in grado di misurare il risultato o l'obiettivo al giusto livello della logica d'intervento.

Misurabile: espresso possibilmente in termini quantitativi precisi.

Accessibile: con possibilità di verifica a un costo accettabile, preferibilmente da fonti esistenti.

Rilevante: utile rispetto alle necessità di monitoraggio e valutazione del progetto.

Riferito al **T**empo: con l'indicazione del momento in cui verrà verificato.

Attenzione! L'errore più comune nella determinazione degli indicatori è la mancanza della "S": indicatori non specifici. Per esempio, se intendiamo misurare l'acquisizione di competenze linguistiche da parte di un gruppo di beneficiari, l'indicatore non sarà "*20 persone hanno partecipato al corso di formazione*", ma "*almeno l'80% dei partecipanti al corso di formazione ha passato il test finale*".

4 Pensare proprio a tutto: identificare i fattori esterni ed i rischi

I fattori esterni

Il successo del progetto dipende anche da fattori esterni. I fattori esterni sono elementi fuori dal controllo di chi gestisce il progetto, ma necessari alla realizzazione delle attività e al raggiungimento dei risultati e degli obiettivi. Sono parte integrante della progettazione, poiché utili a valutare la fattibilità del progetto. Se, ad esempio, un fattore esterno è molto importante, ma vi è una bassa probabilità che si materializzi, il progetto potrebbe non essere fattibile. Proseguire con lo stesso intervento senza modificarne la struttura originaria sarebbe inappropriato (la relativa ipotesi è denominata "ipotesi killer").

I FATTORI ESTERNI SONO ELEMENTI FUORI DAL CONTROLLO DI CHI GESTISCE IL PROGETTO

In aggiunta alla catena di attività, output e obiettivi occorre dunque anche formulare delle ipotesi relative al verificarsi di fattori esterni. Ad esempio, nel progetto "Donne del Sahel", si ipotizza che un numero sufficiente di giovani donne destinatarie mantengano l'interesse e la motivazione a essere coinvolte nelle iniziative progettuali.

Il progetto è soggetto a diversi rischi

La determinazione dei fattori esterni è il punto di partenza per l'analisi dei rischi. I rischi sono il "rovescio della medaglia" delle ipotesi e sono espressi in termini negativi. Il rischio è un evento che può verificarsi e che, se si verifica, avrà effetti negativi sul progetto. I rischi possono essere di carattere sociale, politico, economico-finanziario, ambientale; possono essere legati alla realizzazione di componenti complementari al progetto, possono riguardare il rilascio di autorizzazioni o licenze, il grado di partecipazione dei beneficiari alle attività di progetto o il supporto da parte di stakeholder importanti. Uno dei rischi del progetto

"Donne del Sahel" è che la partecipazione delle donne destinatarie sia discontinua a causa del venire meno del loro interesse o dell'insorgere di pressioni familiari o sociali. Una volta identificati i rischi che possono compromettere la realizzazione del progetto, occorre misurarne l'intensità e pianificare una strategia di gestione del rischio. L'intensità del rischio dipende dalla probabilità che esso si verifichi e dall'impatto che avrà sul progetto. L'intensità del rischio si può misurare utilizzando la matrice seguente.

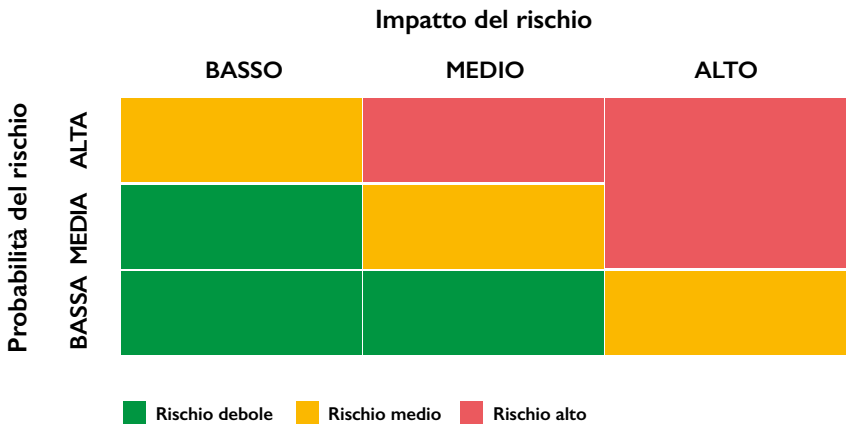


Figura 7 - Matrice dell'intensità del rischio

Costruzione di un riparo nel campo di sfollati interni a Bakasi.
© IOM 2016 / Muse MOHAMMED

Se il rischio risulta basso, non occorre alcuna azione aggiuntiva e non va inserito nel documento di progetto.

Se il rischio risulta medio, occorre trovare una strategia di gestione, che deve essere ben descritta nel documento di progetto e tenuta sotto controllo durante la sua realizzazione, attraverso un buon monitoraggio.

Se il rischio risulta alto, occorre rivedere il progetto e modificare gli output ed eventualmente anche il suo obiettivo specifico.

L'INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE DI GESTIONE DEL RISCHIO POTRÀ RENDERE NECESSARIA LA RIMODULAZIONE DEL PROGETTO

Ad esempio, la probabilità che la partecipazione delle donne destinatarie del progetto del nostro esempio si riduca progressivamente è bassa. Tuttavia, l'impatto sarebbe alto, perché le azioni perderebbero la loro forza e potrebbe non essere raggiunta quella massa critica necessaria a provocare un miglioramento. Ci troviamo quindi nella zona gialla.

Le strategie di gestione del rischio più diffuse sono di tre tipi:

1. **accettazione** - quando non sia possibile gestirlo altrimenti;

2. **eliminazione** - decidendo di non proseguire con il progetto; rimodulandolo in modo da isolare il fattore di rischio; inglobando nel progetto il fattore di rischio in modo da poterlo controllare;

3. **mitigazione** - della probabilità o dell'impatto.

La pianificazione della strategia di gestione e di monitoraggio del rischio può essere facilitata utilizzando la Matrice dei Rischi, rappresentata dalla Figura 8. L'individuazione delle misure di gestione del rischio potrà rendere necessaria la rimodulazione del progetto (ad esempio in caso di inglobamento di un fattore di rischio se si optasse per l'eliminazione) o la revisione delle attività (ad esempio attraverso l'aggiunta di iniziative di sensibilizzazione per minimizzare il rischio di mancato supporto del progetto da parte di attori chiave).

COL. 1	COL. 2	COL. 3	COL. 4	COL. 5	COL. 6	COL. 7	COL. 8	COL. 9	COL. 10
RISCHIO	PROBABILITÀ (1-3)	IMPATTO (1-3)	INTENSITÀ (colore)	STRATEGIA (accettazione / eliminazione / mitigazione)	ACCETTAZIONE	ELIMINAZIONE	MITIGAZIONE PROBABILITÀ	MITIGAZIONE IMPATTO	RESPONSABILE

Nella colonna **1** si descrive il rischio;

Le colonne **2**, **3** e **4** sono riservate alla valutazione dell'intensità del rischio, utilizzando lo schema a semaforo (Figura 7);

Nella colonna **5** si indica quale modalità di gestione del rischio si sceglie (accettazione, eliminazione, mitigazione);

Le colonne **6-9** sono dedicate alla strategia di gestione del rischio: se si accetta il rischio senza ulteriori azioni si inserisce una crocetta nella colonna **6**; se si opta per l'eliminazione, occorre descrivere nella colonna **7** in che modo si intende procedere; in caso di mitigazione occorre descrivere nelle colonne **8** e **9** rispettivamente l'azione di mitigazione della probabilità e quella dell'impatto;

Nella colonna **10** viene infine indicato il responsabile della gestione di ciascun rischio.

Figura 8 - Matrice dei Rischi

Nel nostro esempio, la strategia di gestione del rischio citato consiste nel potenziare le azioni di sensibilizzazione e gli incentivi alla partecipazione delle donne destinatarie del progetto. Tutti gli elementi del progetto fino a qui analizzati sono legati in maniera logica tra loro e sono inseriti nel **Quadro Logico** (Figura 9).

	Logica d'intervento/ catena dei risultati	Indicatori obiettivamente verificabili	Fonti di verifica	Ipotesi
Obiettivi generali	Impatto nel medio-lungo periodo / finalità strategiche	Come misurare gli obiettivi generali	Dove e come verificare gli indicatori	
Obiettivo specifico	Benefici diretti al gruppo di riferimento	Come misurare l'obiettivo specifico	Dove e come verificare gli indicatori	Oltre al raggiungimento dell'obiettivo specifico, quali fattori esterni devono verificarsi per raggiungere gli obiettivi generali?
Output	Realizzazioni concrete	Come misurare gli output	Dove e come verificare gli indicatori	Oltre al raggiungimento dell'obiettivo specifico, quali fattori esterni devono verificarsi per raggiungere l'obiettivo specifico?
Attività	Azioni per ottenere output	Mezzi (input)	Costi (budget)	Oltre al completamento delle attività, quali fattori esterni devono verificarsi per raggiungere gli output
				Condizioni da soddisfare affinché il progetto inizi

Figura 9 - Quadro Logico

- Nella prima colonna è rappresentata la logica d'intervento: Obiettivi Generali, Obiettivo Specifico, Output e per ciascun Output una serie di Attività;
- Nella seconda colonna vi sono gli indicatori;
- Nella terza colonna vi sono le fonti di verifica, che illustrano dove e come verificare gli indicatori;
- Nella quarta colonna vi sono le ipotesi relative al verificarsi dei fattori esterni;

– Per completare la tabella è possibile ma non obbligatorio inserire anche i mezzi e i costi accanto alle attività.

Segue un quadro logico compilato.

Esempio di quadro logico compilato

Logica di Intervento	Indicatori	Fonti di Verifica	Condizioni esterne o ipotesi
Obiettivi Generali			
Raggiungere la parità di Genere (SDG 5); Sconfiggere la povertà (SDG 1).			
Obiettivo specifico			
Migliorare le condizioni delle giovani donne nella comunità	Almeno il 70% delle donne supportate dal progetto dichiara di avere riscontrato un miglioramento delle loro condizioni psicofisiche alla fine del progetto.	Sondaggio presso le donne beneficiarie del progetto	Volontà delle giovani donne di migliorare la propria condizione
Output Risultato 1			
Centro di Supporto a favore delle giovani donne creato ed operativo	200 giovani donne hanno usufruito del supporto del centro Almeno l'80% delle utenti si è dichiarato soddisfatto del supporto ricevuto	Registro assistenza del Centro Sondaggio presso le donne beneficiarie del progetto	
Attività del Risultato 1			
Predisporre il centro			
Amministrare il Centro			
Offrire assistenza alle donne			
Output o Risultato 2			
Programma di formazione professionale per le donne avviato	60 donne hanno partecipato al programma di formazione Almeno l'80 % delle partecipanti ha superato l'esame finale con un risultato medio-alto	Registro presenze del corso di formazione; Report del formatore sui risultati del corso	Materiale didattico disponibile nella lingua locale

Logica di Intervento	Indicatori	Fonti di Verifica	Condizioni esterne o ipotesi
Attività del Risultato 2			
Selezionare formatori			
Preparare il materiale didattico			
Realizzare il corso			
Output o Risultato 3			
Campagna di sensibilizzazione della comunità lanciata	3 eventi organizzati con la comunità locale con almeno 200 partecipanti per evento Web-radio attivata: Almeno 1000 followers dell'account Instagram Copertura mediatica: Almeno 10 articoli sui giornali locali e nazionali citano il progetto	Foto e registro partecipazione agli eventi Instagram Account Rassegna stampa dei giornali nazionali e locali	Disponibilità delle autorità governative ad avviare campagne di sensibilizzazione sulla parità di genere
Attività del Risultato 3			
Preparare il messaggio della campagna ed il relativo materiale			
Lanciare la campagna sui media			
Creare e gestire web-radio			

5 Verso la realizzazione: pianificare le attività

Una volta individuate le attività necessarie a ciascun Output, si procede alla loro pianificazione. Questo consente di ottenere un piano di lavoro di massima, che sarà dettagliato ulteriormente all'inizio della fase di realizzazione del progetto.

LA TABELLA DI LAVORO CONSENTE DI AVERE UN QUADRO CHIARO DELLA RIPARTIZIONE DELLE ATTIVITÀ PER OUTPUT

La figura 10 rappresenta la Struttura di scomposizione del lavoro (*Work Breakdown Structure* - WBS o anche Tabella di lavoro). La tabella di lavoro consente di avere un quadro chiaro della ripartizione delle attività per output. Inoltre, utilizzando un codice colore, la tabella di lavoro consente di visualizzare la ripartizione delle attività tra i partner.

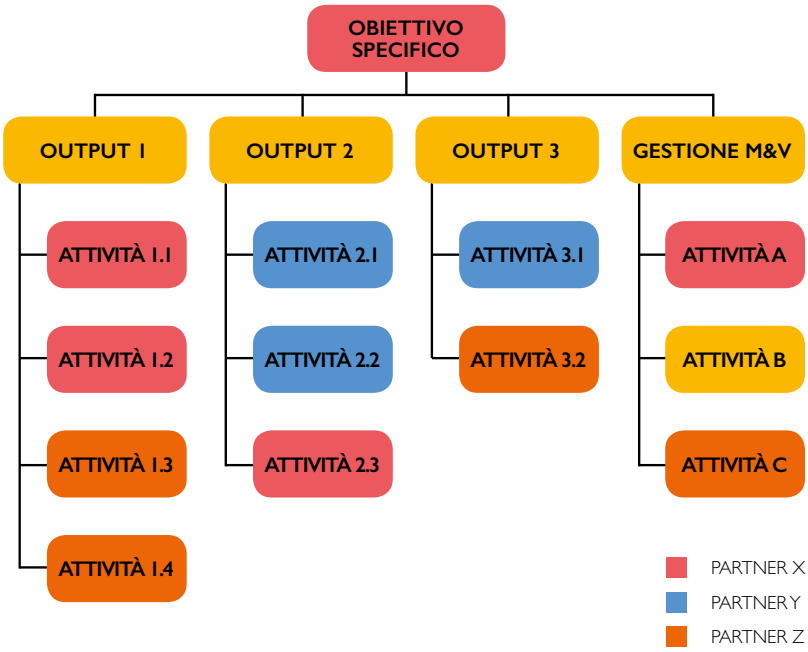


Figura 10 - Struttura di scomposizione del lavoro (WBS o tabella di lavoro)

La tabella di lavoro è il punto di partenza per realizzare un Piano di Lavoro.

Per preparare un piano di lavoro occorrono 5 passaggi:

1. Elencare le attività per ciascun Output;

2. Chiarirne la sequenza e i vincoli di dipendenza;

3. Stimare l'inizio e la fine di ciascuna attività e riportarne la durata sul calendario;

4. Definire eventuali ***milestones*** o traguardi (eventi chiave rappresentati da un punto rosso sul calendario);

5. Assegnare le responsabilità al team di lavoro e ai partner in relazione a ciascuna attività.

La Figura 11, nella pagina seguente, rappresenta il piano di lavoro. Le responsabilità possono essere indicate in colonne aggiuntive della stessa tabella oppure in una nuova tabella, chiamata Matrice delle responsabilità (figura 12).

Una partecipante di un corso in maglieria e sartoria tenuto nel distretto di Ngororero, in Ruanda.
© IOM 2017 / Amanda NERO

WORK PLAN

OUTPUT / ATTIVITÀ	MILESTONES
OUTPUT 1 - Centro di supporto	
1.1 - Predisporre il centro	Operatività del centro raggiunta (15.2)
1.2 - Amministrare il centro	
1.3 - Offrire assistenza alle donne	
OUTPUT 2 - Programma di formazione professionale	
2.1 - Selezionare i formatori	Formatori selezionati (7.3)
2 .2 - Preparare il materiale	Materiale pronto e approvato (31.3)
2.3 - Realizzare la formazione	
OUTPUT 3 - Campagna di sensibilizzazione	
3.1 - Preparare materiali e messaggi	
3.2 - Lanciare la campagna media	
3.3 - Creare e gestire web-radio	Web-radio attivata (31.3)
Gestione monitoraggio e valutazione	
Kick-off e riunioni partner	
Project management	
Monitoraggio	
Valutazione	
Exit strategy	Exit strategy approvata (30.11)

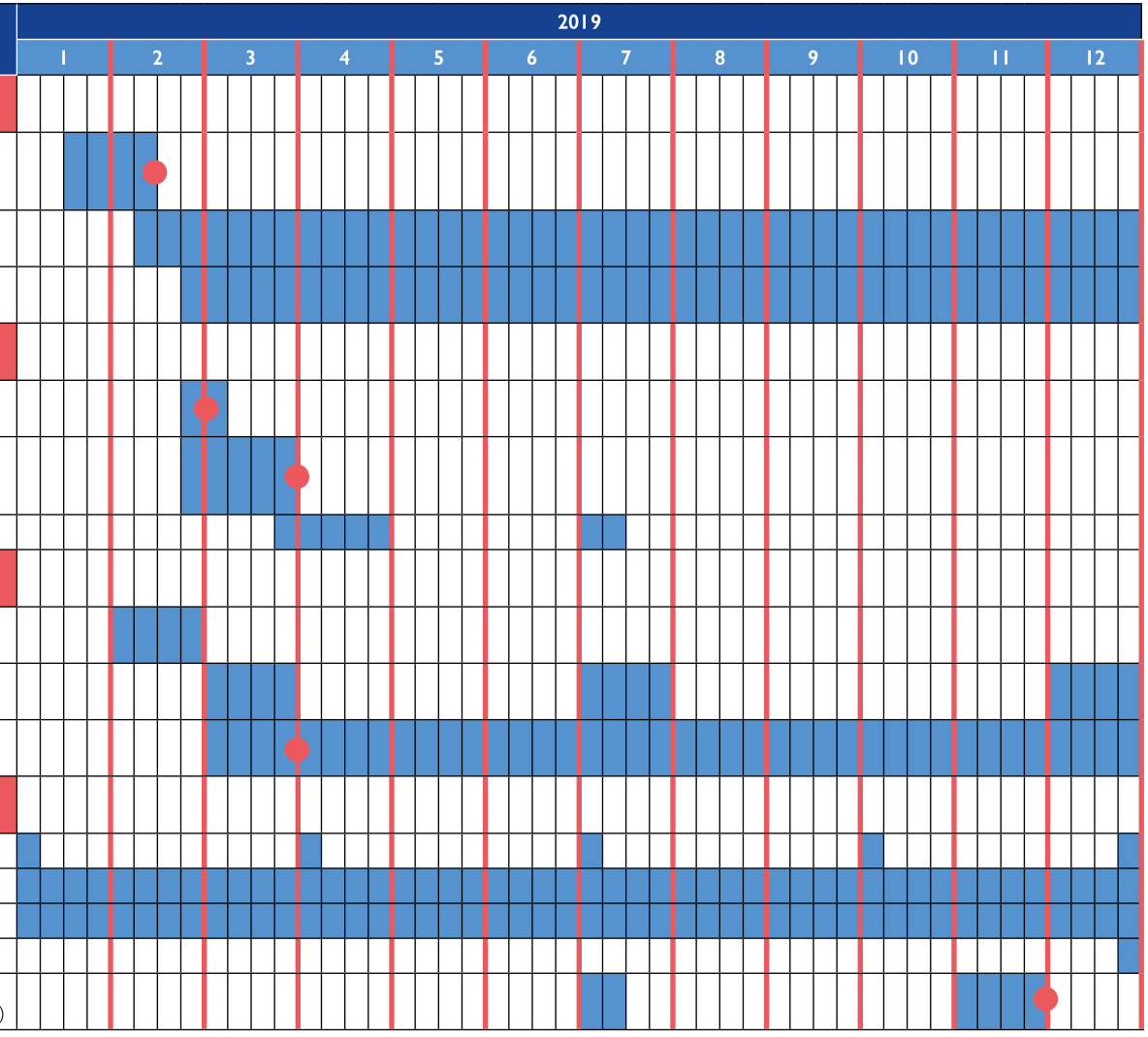


Figura 11 - Piano di lavoro

OUTPUT / ATTIVITÀ	TEAM				PARTNER
	CAPO PROGETTO	RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	RESPONSABILE FORMAZIONI	ESPERTI	
Output 1 - Centro di supporto					
1.1 - Predisporre il centro	X				A
1.2 - Amministrare il centro		X			A
1.3 - Offrire assistenza alle donne				X	A
Output 2 - Programma di formazione professionale					
2.1 - Selezionare i formatori			X		B
2.2 - Preparare il materiale			X	X	B
2.3 - Realizzare la formazione			X	X	B
Output 3 - Campagna di sensibilizzazione					
3.1 - Preparare materiali e messaggi	X			X	C
3.2 - Lanciare la campagna media		X		X	C
3.3 - Creare e gestire web-radio		X		X	C
Gestione monitoraggio e valutazione					
Kick-off e riunioni partner	X	X			ABC
Project management	X	X			ABC
Monitoraggio	X	X			ABC
Valutazione	X		X	X	A
Exit strategy	X			X	ABC

Figura 12 - Matrice delle responsabilità

Per concludere la pianificazione del progetto non resterà che individuare le risorse necessarie a svolgere ciascuna attività e i relativi costi, come si vedrà nel modulo relativo al budget.

CHECK LIST

I passi operativi per: realizzare il progetto

1. In collaborazione con la vostra comunità di riferimento, identificate il problema da risolvere, le sue cause in ordine di priorità ed i suoi effetti;
2. Identificate tutti coloro che possono avere un interesse nel progetto, sia positivo che negativo e cercate di capire la loro posizione rispetto al problema identificato: questo è il primo passo per la costruzione del partenariato (v. cap. 3);
3. Scegliete la strategia di intervento, ovvero il gruppo di soluzioni offerte per risolvere il problema identificato;
4. Compilate un quadro logico, partendo dalla colonna degli Obiettivi-Risultati-Attività, procedendo nella compilazione dell'ultima colonna, quella dei Fattori Esterni/ipotesi e in ultimo quella degli indicatori e delle fonti di verifica;
5. Quantificate il costo delle attività e del personale che vi occorre per l'implementazione del progetto; procedete compilando il budget;
6. Identificate il bando di finanziamento per il vostro progetto e analizzatelo; seguite poi le indicazioni del bando, incluso il formulario del progetto che andrà compilato inserendo negli appositi capitoli una parte descrittiva del quadro logico;
7. Se non avete identificato un bando ma volete proporre un progetto libero, seguite la seguente scaletta nella scrittura del budget:
   - Descrizione del contesto e della problematica identificata;
   - La strategia di intervento: obiettivi, risultati e attività;
   - I fattori esterni ed i rischi legati alla realizzazione del progetto;
   - Il budget, tabella con spiegazione;
   - L'organizzazione proponente: descrizione, *mission*, organigramma, precedenti attività (di successo), le vostre competenze, le vostre risorse, descrizione del possibile partenariato;
   - Allegate al progetto il quadro logico, lo statuto dell'associazione proponente, una lettera di invito della comunità locale ad eseguire il progetto.

NOTE

OIM
UN MIGRATION

Alberto Contarini

IL BUDGET: COME QUANTIFICARE IL COSTO DEI PROGETTI E GESTIRE LE RISORSE FINANZIARIE

MANUALE
DI **PROGETTAZIONE**
PER **ASSOCIAZIONI**
DI **MIGRANTI**

OIM
UN MIGRATION

Il budget: come quantificare il costo dei progetti e gestire le risorse finanziarie

Alberto Contarini

Mi chiamo Alberto Contarini e mi occupo di amministrazione, finanza e controllo di gestione nel settore del microcredito e della microfinanza da quasi vent'anni. Ho cominciato a conoscere il microcredito grazie agli studi e alle ricerche per la stesura della tesi di laurea e lo studio si è subito tradotto in una prima esperienza di lavoro in Zambia dove, per tre anni, ho gestito un intervento di microfinanza per sostenere piccoli imprenditori locali. Da quel momento la passione e la voglia di crescere professionalmente mi hanno portato a diventare analista finanziario e ad occuparmi di finanziamenti da parte di istituzioni di microfinanza e successivamente della parte di gestione amministrativa e di controllo di gestione. Nell'arco della mia esperienza professionale ho avuto la possibilità di gestire molti progetti in ambito finanziario, senza perdere di vista il valore umano generato dal lavoro con le persone, e la ricchezza che deriva dai rapporti con le persone con cui ho avuto la fortuna di lavorare. Con questo spirito di condivisione e contaminazione reciproca vi propongo le mie riflessioni e le seguenti linee guida sul budget.

In copertina:
Abdul Jabar Dimalna, sfollato interno dalla città di Marawi a Lanao del Norte, nelle Filippine, mostra il suo landap.
© IOM 2018 / Julie BATULA

Contenuti

1 **Il budget: da dove si parte?** **59**

2 **Come quantifico e suddivido i costi e le spese?** **62**

La quantificazione del costo 66

3 **Classificazione dei costi** **68**

Un focus su macchinari ed attrezzature 69

4 **La costruzione di uno strumento di budget pratico utilizzando excel** **71**

5 **Il flusso dei dati** **74**

Check List:

I passi operativi per: creare il budget 77

Il budget: da dove si parte?

In qualunque progetto, attività, iniziativa o intervento, indipendentemente dalla dimensione e dalla durata, occorre alla fine della stesura dell'idea progettuale, rispondere anche a delle semplici domande di natura economica: "quanto ci costa?", "di quante e di quali risorse abbiamo bisogno?". Queste domande ci accompagneranno lungo tutta la fase di implementazione e poi di chiusura del progetto: "Quanto sto spendendo?", "Le risorse mi bastano?" ed al termine, il donatore stesso ci farà la stessa domanda "Quanto hai speso per realizzare le attività finanziate?".

ALLA FINE DELLA STESURA DELL'IDEA PROGETTUALE, OCCORRE RISPONDERE ANCHE A DELLE SEMPLICI DOMANDE DI NATURA ECONOMICA

Dico spesso che non vi è poesia nella fase di costruzione del budget, non è un esercizio di fantasia (non dovrebbe esserlo anche se ho visto budget veramente fantasiosi!), non è un momento di creatività. È tuttavia un momento fondamentale dell'intero processo che può fare la differenza tra un progetto di successo ed uno che non ha raggiunto gli obiettivi prestabiliti.

A tutti noi piace realizzare delle attività, soprattutto quando queste hanno un impatto positivo sulle nostre comunità, quando vediamo i miglioramenti sui beneficiari dei nostri progetti, quando dopo un duro lavoro possiamo goderci il meritato successo.

Vi è soddisfazione quando le nostre attività si susseguono in maniera armoniosa, quando ci sono tutte le risorse disponibili al momento giusto. Al contrario, quanto può essere demotivante e demoralizzante non poter portare a termine un'attività perché le risorse non sono sufficienti, oppure perché non si ha l'attrezzatura idonea, oppure ancora perché non si era opportunamente valutato il reale costo?

Facciamo anche un salto nel futuro, in questo momento è concessa un po' di immaginazione. Pensate a quando tornerete nel luogo del progetto dopo qualche tempo dalla sua conclusione, cosa vorreste trovare? Di certo non vorrete ritrovare la stessa

problematica che vi ha mosso ad agire! Immaginate quanta soddisfazione provereste nel vedere che avete creato le basi per un processo di sviluppo che può camminare autonomamente.

Perché questo si verifichi, servono **risorse**. Quindi, nella fase di scrittura del vostro progetto, quando il team deve decidere che tipo di attrezzatura acquistare occorre fare lo sforzo di pensare al "dopo". Personalmente, quando in un progetto trovo indicato tra le voci di spesa l'acquisto di un macchinario oppure di attrezzature specifiche, mi faccio le seguenti domande: i pezzi di ricambio sono disponibili nel paese? Quale è la durata fisica del macchinario? Quali sono i costi connessi al suo funzionamento? Il progetto prevede delle fonti di ricavo (dei flussi di cassa) in grado a coprire questi costi? Quando ci sarà l'esigenza di sostituirlo, saranno state accumulate le risorse sufficienti per riacquistarlo?

OCCORRE MASSIMIZZARE L'UTILIZZO DELLE RISORSE STESSE

Mi piace pensare al budget non come la semplice traduzione delle attività in risorse finanziarie ed economiche ma come la definizione puntuale delle risorse per avere successo nel proprio progetto, che è molto diverso dalla semplice definizione del costo di ciascuna attività.

Ricordiamoci che *senza risorse*, le attività non vengono effettuate ma *con risorse sbagliate* gli obiettivi non vengono raggiunti.

C'è un ulteriore aspetto da tenere in considerazione quando si parla di risorse economiche e finanziarie. Occorre massimizzare l'utilizzo delle risorse stesse, riuscire ad ottenere il maggior impatto con il minimo dispendio, che non vuole assolutamente dire preparare un budget al ribasso, acquistando beni scadenti oppure risparmiando ad ogni costo, dal momento che questo tipo di approccio può minare la riuscita dell'intervento.

Massimizzare vuol dire organizzare le attività in modo che non vi siano sprechi. Ecco che in una attività di formazione le dimensioni della sala devono essere coerenti con il target, la stessa sala deve essere raggiungibile facilmente, si potrebbe anche pensare a spazi offerti in uso da uno dei partner di progetto come contributo. La preparazione di materiali formativi stessi potranno essere pensati per essere riutilizzati in successivi interventi, le attrezzature acquistate saranno coerenti con il reale utilizzo che se ne farà. Il donatore effettua una valutazione anche di questi aspetti, se vi è attenzione all'utilizzo delle risorse e come queste vengono gestite dai partner.

Il budget si costruisce all'inizio del progetto ma poi il lavoro non è finito, bisogna monitorare e gestire le spese durante tutto il percorso ed alla fine, rendicontarle al donatore. Ecco che diventa fondamentale impostare correttamente il lavoro sin dall'inizio ed evitare l'errore che molto spesso viene fatto di accumulare tutte le spese insieme e poi, ogni tanto e tardi, iniziare a fare le somme per vedere quanto è stato speso. Questo tipo di processo organizzativo non permette alcun controllo e per questo va evitato.

DIVENTA FONDAMENTALE IMPOSTARE CORRETTAMENTE IL LAVORO SIN DALL'INIZIO

Questo modulo vi aiuterà a capire le fasi di creazione del budget, la distinzione e classificazione dei costi, le domande che è bene porsi, il processo organizzativo che è bene porre in essere e strutturare per arrivare pronti anche alla fase di rendicontazione finale.

Poiché alla fine i conti devono tornare perfettamente, analizzeremo come Excel ci può venire in aiuto e semplificare la vita, magari non all'inizio quando tutto è nuovo e sembra complesso, ma una volta acquisita dimestichezza, credetemi che ne avrete benefici.

2 Come quantifico e suddivido i costi e le spese?

Un budget ben scritto deve rispettare determinate caratteristiche. In particolare deve essere:

COERENTE: ossia concorde alle attività previste ed al contesto nel quale si opera;

DETTAGLIATO: solitamente esiste un formato standard del progetto, ma se questo è troppo generico è necessario costruire e sviluppare uno schema più dettagliato che possa essere anche un punto di riferimento per lo svolgimento delle attività;

CORRETTO: sembra una banalità, ma le somme devono essere corrette, le tabelle devono riportare i totali, gli schemi devono essere ordinati. Un errore nelle somme dimostra poca attenzione all'utilizzo delle risorse e quindi pone dei dubbi sulla capacità dell'organizzazione di gestire il progetto e poi di rendicontare in maniera corretta le spese sostenute.

UN ERRORE NELLE SOMME DIMOSTRA POCA ATTENZIONE ALL'UTILIZZO DELLE RISORSE

Quando si inizia a preparare il budget gran parte del lavoro è già stato fatto dal vostro team.

Avete già identificato quali sono le attività che vorrete svolgere per raggiungere gli obiettivi che vi siete posti. Quindi, partiamo proprio dalle attività e iniziamo ad elencare quali sono le risorse di cui abbiamo bisogno.

Si inizia allora a compilare una lista, un elenco di risorse ed attrezzature necessarie alla realizzazione del progetto, partendo proprio dal documento di progetto che è già stato redatto. Più dettagliato e preciso è il progetto più facile sarà identificare in maniera corretta tutte le risorse da reperire. Bisogna ripercorrere mentalmente le varie fasi e focalizzarsi su tutto quello che occorre, verificando se le risorse sono disponibili (è il contributo di un partner?) oppure se devono essere acquistate.

Ecco le diverse fasi:

1. Ripercorriamo le attività che devono essere svolte;

2. Elenchiamo le risorse necessarie;

3. Definiamo i responsabili per tali risorse (una risorsa necessaria per le attività potrebbe ad esempio essere il contributo di un partner di progetto);

4. Per ogni risorsa necessaria verifichiamo:

   a. la disponibilità;
   b. la reperibilità;
   c. le tempistiche di ottenimento ed acquisizione;
   d. le modalità di pagamento (es.: per l'acquisto di attrezzature viene richiesto un anticipo prima della fornitura? Abbiamo le risorse finanziarie per effettuare l'anticipo sapendo che spesso il donatore trasferisce i fondi dopo le prime rendicontazioni? Oppure dovremmo richiedere un anticipo alla banca?).

ABBIAMO LE RISORSE FINANZIARIE PER EFFETTUARE L'ANTICIPO?

5. Verifichiamo se servono autorizzazioni per l'acquisto di determinati beni (es.: nel caso di beni importati da altri paesi);

6. Raccogliamo preventivi;

7. Riportiamo i costi nel foglio di budget.

Prima di iniziare questo esercizio pratico è bene però leggere ed analizzare attentamente anche i documenti che il donatore ha preparato per individuare se esiste uno schema di budget ben preciso e definito che deve essere presentato, nonché quali sono le voci di budget o categorie di costo che il donatore può aver definito e se vi sono anche dei vincoli o dei limiti alle spese che il progetto andrà a finanziare.

Andiamo per ordine. **Cosa sono le categorie di costo?**

Sono delle macro-voci che raggruppano al loro interno le singole voci più dettagliate. Queste possono variare a seconda del progetto, è importante conoscerle per poter correttamente classificare i costi del vostro specifico progetto nella corretta categoria.

Un esempio viene riportato di seguito:

Costi del personale: si intende il personale regolarmente e stabilmente assunto dall'associazione e che riceve una busta paga mensile (è il personale dipendente). Ricordate che per i dipendenti vi è una differenza tra il costo lordo, l'importo netto che essi ricevono ed il costo reale per l'associazione. Deve essere preso in considerazione il costo aziendale lordo (questa informazione la si ottiene dal proprio commercialista o da uno studio paghe).

IN ALCUNI PROGETTI POTREBBE ESSERE INOLTRE RICHIESTO IL CONTROLLO E LA CERTIFICAZIONE DELLE SPESE

Costi di viaggio: si intendono i costi di trasporto necessari a svolgere una precisa attività in un dato luogo. Verifichiamo se il bando di progetto prevede la copertura di tutti questi costi.

Costi di vitto e alloggio: sono i costi dell'hotel e quelli compresi nella diaria.

Costi per attrezzature: si riferiscono all'acquisto di beni durevoli, che possono quindi essere utilizzati per più anni. Siano questi computer, stampanti, sedie, tavoli, armadi, ma anche macchinari per attività produttive.

Costi per beni di consumo: sono i beni che possono essere utilizzati una volta sola come ad esempio la cancelleria.

Costi per servizi/subcontratti: rientrano in questa categoria tutti servizi che sono richiesti al progetto e che generano una fattura a seguito dello svolgimento di una specifica attività. Po-

trebbe ad esempio rientrare in questa categoria il servizio di catering oppure il servizio di traduzione in lingue diverse di un manuale, oppure i servizi professionali di docenza.

In alcuni progetti (di solito di grandi dimensioni) potrebbe essere inoltre richiesto il controllo e la certificazione delle spese sostenute da parte di una organizzazione esterna (certificazione dei costi o audit). Questa attività di verifica comporta il sostenimento di ulteriori costi, anche importanti, e occorre verificare se questi sono ammissibili e possono essere rendicontati al donatore.

È IMPORTANTE, DURANTE LA FASE DI PREPARAZIONE DEL BUDGET, IDENTIFICARE ALTRE FONTI DI FINANZIAMENTO

Una volta identificate le categorie di costo è importante anche verificare se le spese identificate sono previste dal bando di progetto e se vi sono delle percentuali da rispettare per le singole categorie. Ad esempio: le spese del personale potrebbero essere vincolate a non superare una determinata percentuale delle spese complessive. In presenza di questi vincoli è importante, durante la fase di preparazione del budget, identificare altre fonti di finanziamento che permettano la copertura totale di tutte le voci o, alternativamente, ridimensionare l'intervento prestando attenzione a non minare il raggiungimento degli obiettivi.

Dalla lettura del **bando** di progetto dobbiamo quindi:

1. Individuare le categorie di costo (voci di spesa);

2. Verificare la presenza di un formato prestabilito;

3. Identificare i costi ammissibili e finanziabili;

4. Verificare la presenza di limiti percentuali nelle categorie di costo.

La lettura approfondita del bando di progetto serve proprio per raggruppare e classificare tutte le voci di spesa del progetto nelle categorie prestabilite dal donatore.

La quantificazione del costo

La fase di quantificazione e definizione del costo risulta semplice se si conosce bene ed in maniera approfondita l'attività che deve essere svolta, come questa si svilupperà e come deve essere organizzata correttamente.

La creazione del budget è un processo interattivo con i diversi attori del progetto (partner, professionisti, team di lavoro). I dati vengono elaborati in una prima versione per poi essere analizzati, aggiustati e modificati fino a trovare una coerenza finale con le attività che devono essere svolte.

LA FASE DI STESURA DEL BUDGET NON DEVE ESSERE LASCIATA AL SOLO RESPONSABILE AMMINISTRATIVO O AL CONTABILE DI PROGETTO

Ciò pone l'attenzione anche sull'importanza di uno scambio informativo e di una interazione costante tra i diversi membri del team durante la fase di stesura del budget che non può e non deve essere lasciata al solo responsabile amministrativo o al contabile di progetto.

Per quantificare i costi occorre porsi alcune domande:

1. Sono stati raccolti i preventivi di spese?

2. Avete coinvolto i partner locali o le persone che svolgeranno le attività?

3. Nel caso di acquisto di beni o attrezzature avete raccolto la scheda tecnica del macchinario con le caratteristiche operative? Avete valutato se l'acquisto è coerente con le attività che state svolgendo?

4. Nel caso di acquisto di beni che prevedono la registrazione o intestazione ad organizzazioni, avete verificato se il vostro partner locale è idoneo?

5. Avete verificato se esistono permessi o autorizzazioni particolari che devono essere richiesti per poter svolgere le attività? Ad esempio, nel caso di costruzione di strutture oppure nel caso di progetti in ambito sanitario?

6. Ci sono permessi che devono essere ottenuti? Con quali costi? Con quali tempi?

7. In quale paese si svolgerà il progetto? In che valuta saranno acquistati i beni e pagati i servizi? C'è un rischio di cambio? È stato considerato? Quali sono le oscillazioni del cambio?

QUANDO SI RICHIEDONO DEI PREVENTIVI È BENE ASSICURARSI CHE I PREZZI CHE CI VENGONO FORNITI SIANO COMPRENSIVI DI IVA

8. Fate attenzione all'I.V.A. (Imposta sul Valore Aggiunto). L'IVA è una imposta calcolata in percentuale sul valore di un bene o di un servizio che fa incrementare il prezzo di tale bene o servizio. Per le associazioni, l'IVA è solitamente un costo che va pagato, mentre per le aziende l'IVA non rappresenta un costo. Quando si richiedono dei preventivi è bene assicurarsi che i prezzi che ci vengono forniti siano comprensivi di IVA per evitare problemi in fase di pagamento e rendicontazione. Occorre analizzare il documento di progetto e chiedere al donatore delucidazioni sul trattamento dell'IVA.

Un esempio pratico per la quantificazione del costo viene riportato di seguito:

3 Classificazione dei costi

Riportiamo di seguito una classificazione dei costi che è bene conoscere. Esistono molte classificazioni dei costi, ma in questo contesto ci focalizziamo su due tipologie specifiche, la prima suddivide tra costi diretti ed indiretti:

– **COSTI DIRETTI:** sono i costi sostenuti direttamente per la realizzazione del progetto. Ad esempio: costo del personale direttamente impegnato nelle attività, le trasferte, i servizi diretti ottenuti per tale intervento e molto altro.

  Tutti questi costi vanno direttamente rendicontati e serve un documento di prova o, in gergo, pezza giustificativa.

– **COSTI INDIRETTI:** non sono direttamente imputabili al progetto e rientrano di solito tra i costi generali dell'organizzazione. Ad esempio: la corrente elettrica della sede, i costi di assicurazione della struttura, gli ammortamenti dei beni non imputabili univocamente al progetto (computer, stampanti, attrezzature varie). Alcuni bandi prevedono la copertura forfettaria di tali costi sulla base di una percentuale predefinita calcolata sull'ammontare del progetto. Per questi costi non serve una rendicontazione puntuale con pezze giustificative, attenzione però: i costi indiretti sono calcolati su una percentuale (che varia a seconda del donatore) dei costi generali. Non potete richiedere il rimborso dei costi indiretti per un importo superiore ai costi generali che sono iscritti a bilancio della vostra organizzazione! La seconda classificazione invece suddivide i costi tra costi fissi e variabili.

ALCUNI BANDI PREVEDONO LA COPERTURA FORFETTARIA DEI COSTI INDIRETTI SULLA BASE DI UNA PERCENTUALE PREDEFINITA

– **COSTI FISSI:** sono i costi il cui ammontare è indipendente dalla quantità del prodotto. Ad esempio:

  - Il costo per l'affitto dei locali
  - Costi per i docenti
  - Costi dei macchinari
  - Studio, sviluppo e preparazione di un manuale

Occorre quindi massimizzare l'utilizzo di queste risorse. Quante persone può contenere l'aula per la docenza? Quanti studenti può gestire in maniera efficace un docente? L'acquisto di una determinata stampante è coerente con le attività di progetto oppure è sovradimensionata o sottodimensionata?

– **COSTI VARIABILI:** sono i costi il cui ammontare dipende dalla quantità prodotta di beni e servizi. Ad esempio:

I COSTI VARIABILI DIPENDERANNO DALLE DIMENSIONI DEL PROGETTO E DAL NUMERO DI BENEFICIARI

- Materiale didattico
- Trasporto per i beneficiari nel caso si paghi il singolo viaggio
- Pagamento di vitto e alloggio

Questa classificazione diventa chiaramente importante al momento della stesura del modello di budget in quanto i costi variabili dipenderanno dalle dimensioni del progetto, dal numero di beneficiari, ed occorrerà verificare la coerenza degli importi con il documento di progetto.

Un focus su macchinari ed attrezzature

Vorrei ora portare la vostra attenzione sul tema dell'acquisto delle attrezzature e dei macchinari che hanno un'importanza notevole in molti progetti ed un impatto rilevante sul totale del budget.

L'acquisto di macchinari e beni durevoli comporta a volte anche un impegno economico rilevante e proprio per questo motivo vi sono alcune domande che sarebbe bene porsi ed esplicitare (se possibile) anche nel documento di progetto. Ad esempio:

– Dove vengono acquistati? Si tratta di beni di importazione oppure di beni facilmente reperibili nel paese/città dove si implementerà il progetto?

– A chi vengono intestati? Chi diventa il proprietario? L'organizzazione locale? L'organizzazione capofila? Un'associazione di beneficiari terza rispetto al progetto?

– Ci sono le competenze tecniche per l'utilizzo del macchinario?

– Ci sono eventuali pezzi di ricambio, disponibili nel paese?

– Quali sono i costi variabili (vedi sopra) per il funzionamento e mantenimento?

– Come si prevede di coprire tali costi variabili al termine del progetto?

– Quali sono le specifiche tecniche? Sono sovradimensionati oppure no rispetto all'intervento indicato nel progetto?

Riprendiamo per un attimo la riflessione riguardo i **costi variabili.** Se, grazie al progetto, la vostra associazione ha acquistato un macchinario che funziona a corrente oppure a gasolio e per ogni ora di utilizzo dovrete spendere (costo variabile) 2.5 euro, sarà necessario domandarsi: chi paga questi costi una volta che il progetto è terminato? Tali costi variabili possono essere richiesti come contributo alla popolazione che beneficia del macchinario? Se la risposta è affermativa allora stiamo pensando alla **sostenibilità** futura dell'intervento, in caso contrario una volta terminato il progetto, l'intervento è destinato a concludersi.

La seconda domanda riguarda invece la durata del macchinario:

– Quanto dura il macchinario? Quale è la sua vita utile?

Questa domanda fa riferimento al **periodo di ammortamento del bene.** L'ammortamento è il costo da imputare ogni anno per l'utilizzo di un bene/macchinario che ha una vita pluriennale. Ad esempio: se il macchinario costa 1.500 euro e dura 10 anni vuol dire che ogni anno occorre imputare un costo di 150 euro e si devono accumulare risorse per 150 euro annue per poter poi riacquistare il bene al termine della vita utile. Questi sono ragionamenti importanti che l'organizzazione deve considerare in ottica di lungo periodo.

4 La costruzione di uno strumento di budget pratico utilizzando Excel

Tutto chiaro sulla teoria, poi però ci si trova di fronte ad un foglio di carta bianco nel quale occorre inserire attività, responsabilità, quantità, prezzi, e fare in modo che alla fine le somme siano corrette. Come se non bastasse, alla fine bisognerà pure confrontare, per singole voci di spesa, l'importo che avevamo a budget con l'importo che abbiamo effettivamente speso e calcolarne la differenza.

Uno strumento che è alla portata di tutti e che può essere utilizzato è il foglio di lavoro di Excel: uno strumento molto diffuso che permette di gestire con successo sia la creazione del budget, sia il monitoraggio e la rendicontazione finale.

EXCEL CI PERMETTE DI GESTIRE CON SUCCESSO LA CREAZIONE DEL BUDGET, IL MONITORAGGIO E LA RENDICONTAZIONE FINALE

Nel paragrafo che segue ripercorreremo insieme le procedure e le linee guida per la creazione di un modello di budget in Excel, vi darò indicazioni pratiche per l'uso quotidiano di Excel, per la gestione dei costi e la creazione dei budget, e vi fornirò alcuni spunti per approfondimenti futuri che potete studiare e sperimentare personalmente utilizzando le risorse già disponibili in internet.

Regole di base per la creazione dei modelli:

1. **Creare modelli semplici e di facile consultazione.**

   Limitate l'uso dei colori. Tutti noi utilizziamo spesso il foglio di excel come fosse una tela su cui dipingere. Se osservate i modelli già sviluppati in excel ed analizzate i colori e i formati che vengono utilizzati, noterete che sono creati con pochi colori e sono chiari alla lettura. Cercate anche voi di essere ordinati nelle tabelle.

2. **Creare dei fogli di input e dei fogli di output.**

   Il foglio elettronico è un programma che permette di effettuare calcoli, creare rappresentazioni grafiche ed elaborare

dati, anche di grandi dimensioni. Il foglio di input è quello in cui inserirete i dati relativi al progetto (personale, attrezzature, viaggi ecc.). Il foglio di output invece è un report, una rielaborazione dei dati che avete inserito a mano nel foglio di input. Il foglio di input quindi raccoglie le informazioni, i dati e non vi è necessità di renderlo bello da un punto di vista grafico a differenza del foglio di output che, essendo un report, dovrà essere inviato al capo-progetto oppure a terze persone. Il foglio di output sarà quindi elaborato graficamente.

Quando lavorate in excel cercate di mantenere ordine.

Utilizzate un foglio nel quale inserirete i vostri dati di input, qui preoccupatevi della formattazione, dei colori e della bellezza.

Poi create altri fogli di report (output) che saranno colorati e belli da vedere e che prenderanno i dati proprio dal foglio di input grazie alle **funzioni** di excel.

Spesso si creano dei fogli di input che vogliono anche essere dei report da stampare. Non è corretto e porta ad inefficienze.

Create delle tabelle di dati e poi sfruttate tutte le formule e funzioni di excel per sommare, filtrare, raggruppare questi dati per creare i nostri report.

3. **Differenziare le celle che contengono dati di input dalle celle che contengono delle formule.**

Il modello di budget deve essere utilizzabile da tutti e non solo da chi lo ha creato. È bene quindi che vi siano delle regole comuni nella costruzione del modello.

Una tabella di input può contenere delle formule, ad esempio: quantità x prezzo. È bene che queste celle siano di colore diverso rispetto alla cella che contiene i dati di input.

Ad esempio: le celle gialle con testo blu sono dati di input. Le celle con testo nero contengono formule e si aggiornano quindi in modo automatico.

Dettaglio voce spesa	Unità di misura	N° unit	Costo unitari	TOTA
cancelleria	A CORPO	1	100	100,00
personale	MESE	2	75	150,00

4. **Le celle che contengono delle formule non devono contenere anche dei valori inseriti a mano.**

A volte capita di creare delle formule e poi di dover aggiungere un importo per "arrotondare", ecco che una formula automatica viene "sporcata" da un numero inserito a mano. Questo è un errore nella costruzione del modello che lo rende non utilizzabile in futuro.

Centro di transito OIM in Niger. © IOM 2017 / Amanda NERO

5 Il flusso dei dati

ESEMPIO DI FOGLIO DI OUTPUT

Lo schema in basso mostra il **report** di budget (foglio di output) con specifiche voci di spesa: costi del personale – costi operativi – attrezzature. Per ogni voce di costo sono state dettagliate le sotto voci relative al vostro progetto. Gli importi nelle colonne (n° di unità – costi unitari – totale budget) vengono invece calcolati automaticamente grazie alle formule che attingono direttamente dalla tabella di data input.

Esempio di budget di progetto

Cod.	Budget Costi	Unità	N° Unità / Durata	Costo Unitario (Euro)	BDG Totale	% sul totale	Importo speso	Saldo
1	**Personale**							
1.1	Coordinatore locale	MESE	7	593	4.151		0	4.151,00
1.2	Operatore locale	MESE	0	-			0	0,00
1.3	Formatore computer senior	GG	19	88	1.672		0	1.672,00
1.4	Coordinatore Italia	MESE	5	1.000	5.000		0	5.000,00
1.5	Formatore computer junior	GG	0	-			0	0,00
	TOTALE COSTI PERSONALE				**10.823**	**56,17%**		**10.823,00**
2	**Costi operativi**							
2.1	Affitto locali ufficio	MESE	4	200	800		0	800,00
2.2	Cancelleria	A CORPO	1	120	120		10	110,00
2.3	Pubblicazioni	A CORPO	27	5	135		750	-615,00
2.4	Formazioni	UNITA'	52	2	104		0	104,00
2.5	Trasporti	UNITA'	4	1	4		0	4,00
2,6	Affitto locali formazione	GG	2	140	280		0	280,00
2.7	Connessione internet	MESE	0	-	-		0	0,00
	TOTALE COSTI OPERATIVI				**1.443,0**	**7,49%**	**760**	**€ 683,00**
3	**Attrezzature – Impianti**							
3.1	Computer	UNITA'	20	350	7.000		1.950	5.050,00
3.2	Stampanti	UNITA'	0	-	-		-	0,00
3.3	Tavoli e sedie	UNITA'	0	-	-		-	0,00
3.4	Router per rete informatica	UNITA'	0	-	-		-	0,00
	TOTALE ATTREZZATURE				**7.000**	**36,32%**	**1.950**	**€ 5.050,00**
	TOTALE BUDGET				**19.266**	**100%**	**2.710**	**16.556**

Le celle nel riquadro rosso contengono delle formule che sommano i dati inseriti nella tabella di INPUT

ESEMPIO DI TABELLA DI INPUT

La tabella in basso è un esempio di tabella di input.

Queste tabelle sono suddivise in colonne ed ogni colonna potrà essere successivamente utilizzata per raggruppare e sommare le varie singole voci sulla base delle esigenze, sempre grazie all'utilizzo di specifiche funzioni.

Attività principale	Sotto attività	PARTNER RESPONSABILE	Voce di spesa di BDG	Dettaglio voce spesa	Unità di misura	N° unità	Costo unitario	TOTALE
Training Computer maintenance skill	preparazione del materiale formativo	PARTNER 1	Pubblicazioni	un manuale a partecipante	A CORPO	25	5	125,00
Training Computer maintenance skill	gestione formazione	PARTNER 2	Trainings	2 coffee break per persona	UNITA'	50	2	100,00
Training Computer maintenance skill	gestione formazione	PARTNER 1	Trasporto	2 biglietti AR	UNITA'	2	1	2,00
Training Computer maintenance skill	docenza formatore	PARTNER 2	Formatore computer senior	formatore junior	GG	15	80	1.200,00
Training Computer maintenance skill	gestione formazione	PARTNER 1	Affitto locali formazione	affitto stanze per la formazione	GG	1	140	140,00
Training Computer maintenance skill	acquisto attrezzatura	CAPOFILA	Computer		0	20	350	7.000,00
Training for smart phone maintenance skills	preparazione del materiale formativo	PARTNER 2	Pubblicazioni	due manuali a partecipante	A CORPO	2	5	10,00
Training for smart phone maintenance skills	gestione formazione	CAPOFILA	Trainings	2 coffee break per persona	UNITA'	2	2	4,00
Training for smart phone maintenance skills	gestione formazione	CAPOFILA	Trasporto	2 biglietti AR	UNITA'	2	1	2,00
Training for smart phone maintenance skills	docenza formatore	CAPOFILA	Formatore computer senior	formatore senior	GG	1	120	120,00
Training for smart phone maintenance skills	gestione formazione	PARTNER 1	Affitto locali formazione	affitto stanze per la formazione	GG	1	140	140,00
Training for smart phone maintenance skills	docenza formatore	CAPOFILA	Formatore computer senior		GG	3	120	360,00

Quali funzioni utilizziamo per collegare i dati della tabella di input nel report? Una prima funzione molto utilizzata è la funzione "somma.se".

Questa funzione permette di cercare nella colonna "voce di spesa di budget" della tabella di input, ad esempio, tutte le righe che riportano "formatore computer senior" e sommare gli importi indicati nella colonna totale. Nell'esempio in alto la formula sommerà i tre valori trovati (1.200 + 120 + 360) riportando nel report di budget l'importo complessivo di **1.680 euro.**

Questa modalità operativa permette di concentrarsi sulle singole attività, elencare tutte le singole spese necessarie, raggrupparle per voci di spesa e poi automaticamente sommarle per ottenere il report da presentare al donatore.

Nella tabella di input è stata inserita anche la colonna "partner responsabile". Questa tabella permette di calcolare il budget che è stato allocato ad un determinato partner in maniera automatica. In questo caso occorrerà utilizzare una funzione più avanzata che si chiama **"somma.più.se".**

Questa funzione permette di sommare delle voci in presenza di più criteri. Ad esempio, somma le voci di spesa "formatore computer senior" che si riferiscono al "partner 2" in questo caso sarà sommata solo la voce pari 1.200 euro.

Esistono quindi molte funzioni che permettono proprio di collegare la nostra tabella di input con i report. Un elenco di formule base da conoscere viene riportato successivamente e per approfondire il loro utilizzo è possibile utilizzare direttamente il servizio di supporto di Microsoft:
https://support.office.com/it-it/Search/results?query=FUNZIONI

COME DEFINISCO LE COLONNE DELLA TABELLA DI INPUT?

Dipende da come voglio raggruppare le singole spese e quindi dipende dal tipo di report finale che voglio ottenere.

Quando si sviluppa un modello è importante definire fin dall'inizio cosa volete ottenere. Troppe volte, invece, si arriva alla fine e si chiedono report con dati che non erano stati raccolti.

Facciamo un esempio: se volete avere un report che suddivida i beneficiari tra uomini e donne, oppure a seconda del titolo di studio o della lingua parlata, è fondamentale che questa informazione venga raccolta fin dall'inizio in una determinata colonna.

Se serve un report che suddivida le attività per categoria bisogna definire inizialmente le categorie da utilizzare e poi riportare tale dato in una colonna specifica.

Nell'esempio di cui sopra, era fondamentale suddividere le voci per "partner di progetto", è stata quindi creata una colonna per tale scopo.

CHECK LIST

I passi operativi per: creare il budget

1. Coinvolgete i partner di progetto;
2. Ripercorrete le attività previste dal progetto;
3. Richiedete più di un preventivo;
4. Verificate che i prezzi comprendano eventuali servizi accessori (garanzie, trasporti, assicurazioni, ecc.);
5. Per l'acquisto di attrezzature, richiedete il prezzo comprensivo di installazioni, test e trasporto;
6. Approfondite il trattamento dell'IVA;
7. Inserite i costi nel foglio di budget;
8. Domandatevi se i prezzi sono soggetti a variazioni importanti;
9. Archiviate ordinatamente tutti i preventivi e documenti raccolti;
10. Condividete il budget con tutto lo staff coinvolto.

Partecipanti ad un corso di maglieria e sartoria in Ruanda. © IOM 2017 / Amanda NERO

NOTE

OIM
UN MIGRATION

Alessandro Valera

CON CHI ALLEARSI PER OTTENERE IL CAMBIAMENTO? COSTRUIRE IL PARTENARIATO

MANUALE
DI **PROGETTAZIONE**
PER **ASSOCIAZIONI**
DI **MIGRANTI**

OIM
UN MIGRATION

Con chi allearsi per ottenere il cambiamento? Costruire il partenariato

Alessandro Valera

Sono il Direttore di Ashoka Italia. Appassionato di movimenti sociali e internazionali, dopo aver studiato in Italia, Canada e Regno Unito, mi sono specializzato in Politica e Comunicazione alla London School of Economics. La mia carriera inizia a Londra nel campo delle politiche sociali dove ho lavorato sia per il Governo Britannico che per compagnie private come Google, Samsung e RBSH su temi rivolti a bambini e giovani ma anche ai loro genitori. Tornato in Italia nel 2011 ho dato vita alla mia agenzia di comunicazione e ricerca, con un focus sull'educazione al corretto uso dei social media per i giovanissimi, per insegnanti e genitori. Sono diventato anche il direttore di European Alternatives, una ONG che si occupa di diritti umani. Nel 2014 sono stato scelto da Ashoka per far nascere Ashoka Italia che nel 2015 è partita a tutti gli effetti in Italia, con la selezione dei primi fellow e la creazione di una squadra di lavoro. Dal 2018 lavoro anche per la sede centrale di Ashoka, a Washington DC, come coordinatore dell'Unità per la Misurazione dell'Impatto.

Immagine di copertina:
Giovani Senegalesi tornati in patria dalla Libia hanno partecipano ad un training nel quadro del progetti Migranti Messaggeri.
© IOM 2018 / Alioune NDIAYE

Contenuti

1 **Perché lavorare in partnership?** 85

2 **Le differenti tipologie di partnership** **87**

La partnership tradizionale 87

La partnership in co-creazione 88

3 **I possibili partner** **89**

4 **Il ruolo del partner** **91**

5 **Come scegliere il partner più adeguato per il tipo di intervento da realizzare?** **92**

Capire di cosa la vostra associazione ha bisogno 92

Scegliere con criterio 93

6 **Come organizzare il lavoro con i partner?** **95**

7 **Il partenariato con il settore privato** **99**

Check List:

I passi operativi per: creare il partenariato 101

Perché lavorare in partnership?

Questo modulo[1] ha l'obiettivo di aiutare a riflettere sulla composizione della partnership nel processo di creazione di un progetto di sviluppo, in modo da ottenere il maggiore impatto possibile attraverso la propria progettualità.

SE VUOI ANDARE VELOCE CORRI DA SOLO, SE VUOI ANDARE LONTANO CORRI INSIEME A QUALCUNO

Inizierò con una riflessione ampia sul perché lavorare in partnership offre spesso maggiore potenziale rispetto al lavoro di una singola organizzazione. Procederò con alcuni consigli per scegliere i partner più adeguati a seconda delle necessità progettuali, focalizzando l'attenzione sulle diverse tipologie di collaborazione. Terminerò il modulo con alcune indicazioni pratiche su come organizzare il lavoro tra tutti i partner del progetto.

Per partnership si intende un rapporto di collaborazione tra più enti come associazioni, imprese, istituzioni, per la realizzazione di progetti comuni o complementari.

Un proverbio africano dice "se vuoi andare veloce corri da solo, se vuoi andare lontano corri insieme a qualcuno". Partecipare ad un progetto di sviluppo implica una visione di cambiamento, che possiamo assimilare all' "andare lontano". È evidente quindi che, ad ascoltare i consigli dei nostri saggi, occorre trovare qualcuno con cui correre, con cui condividere la vostra visione di cambiamento, con cui lavorare insieme per raggiungere il vostro obiettivo di sviluppo. Ecco perché è importante lavorare in partnership.

Le associazioni della diaspora sono avvantaggiate da questo punto di vista. Infatti, persone che si identificano come membri di una particolare "diaspora" sviluppano un sentimento di appartenenza, reale o simbolico, verso una stessa comunità e creano legami basati su elementi comuni come, ad esempio, la cultura.

---

1 Si ringrazia Valeria Saggiomo per i contributi relativi all'approccio di Network delle diaspore nel quadro teorico della Migrazione e Sviluppo; e al paragrafo 3.5 sul partenariato con il settore Privato.

In questo modo,la diaspora tende a mantenere i legami con la comunità di origine anche quando questa è dispersa nel mondo.

Ciò consente di creare network, spesso transnazionali, sulla base di elementi e interessi diversificati, nonché di progettualità comuni che possono fare leva su aspetti diversi dell'identità del singolo, andando a capitalizzare e valorizzare le competenze acquisite anche attraverso il percorso migratorio.

La condivisione di un'affiliazione verso un paese di provenienza, e, attraverso una struttura a rete, o un network, **del capitale** di cui la diaspora è portatrice, sono gli elementi che fanno dei migranti potenziali attori di sviluppo quando esistono condizioni strutturali che permettono loro di partecipare pienamente a tutte le società a cui appartengono e che sono in grado di collegare.

ESSERE CONSAPEVOLI DEL VALORE DELLA PROPRIA RETE DI RELAZIONI, ATTIVARLA, LAVORARCI SU PER RENDERLA UTILE

La modalità di lavoro in partnership, intesa come collaborazione tra attori riuniti in rete, è quindi già parte del tipo di socialità proprio della diaspora, occorre solo essere consapevoli del valore della propria rete di relazioni, attivarla e renderla utile per il vostro progetto di sviluppo.

Il mio consiglio alle associazioni che intendono promuovere progetti transnazionali di sviluppo è, dopo aver identificato un problema sociale da risolvere, di immaginare come e con chi realizzare il progetto, partendo **dalla propria rete di relazioni,** ed in particolare da chi condivide con voi gli stessi valori e la stessa visione di cambiamento. Questo significa capire "chi c'è nella rete" che può essere d'aiuto ed attivare i canali di comunicazione necessari per rendere la vostra rete di relazioni utile al progetto.

Non basta rintracciare e costruire un partenariato solido, occorre saperlo gestire secondo metodologie che hanno a che fare con i nostri tempi, con la globalizzazione e con la velocità con la quale oggi avvengono cambiamenti sociali.

Immaginate come anche il vostro partenariato debba strutturarsi secondo modalità di partecipazione tali da risolvere i problemi sociali sempre più complessi e in evoluzione che siete chiamati a risolvere.

Questo discorso è ancora più rilevante per chi promuove progetti transnazionali e si batte per portare un cambiamento positivo nelle differenti comunità di riferimento. Attivare le proprie reti all'interno della diaspora non ha infatti solo un valore interpersonale, ma è anche lo strumento migliore per sostenere progetti di sviluppo e per far crescere il loro impatto rapidamente. Pertanto è fondamentale attivare reti che possano portare un valore aggiunto al progetto, attraverso il coinvolgimento di partner complementari e in seguito ad un'attenta valutazione degli elementi di forza e delle unicità di ciascuno con riferimento al partnerariato ed al progetto.

ATTIVARE LE PROPRIE RETI ALL'INTERNO DELLA DIASPORA È LO STRUMENTO MIGLIORE PER SOSTENERE PROGETTI DI SVILUPPO

Oggi è possibile lavorare a distanza e gestire relazioni di lavoro con persone in due o tre continenti diversi attraverso Skype e Whatsapp: approfittate di questi strumenti e di queste opportunità per tenere saldi i rapporti di lavoro con i partner in Italia e nei vostri paesi di origine.

2 Le differenti tipologie di partnership

La partnership tradizionale

Per lavorare in partnership in maniera efficace è importante partire dalla definizione chiara del problema sociale che volete affrontare, e della metodologia con cui intendete farlo. Tradizionalmente la partnership è spesso intesa (v. Figura 1) come un accordo che vede al centro l'organizzazione capofila che fa da tramite tra i beneficiari che ricevono un servizio, i donatori che erogano fondi, i fornitori che forniscono servizi ed eventuali partner con compiti specifici.

Figura 1- La partnership tradizionale

La partnership in co-creazione

Ciò che invece consiglio è il ripensamento della partnership, come si evince dalla Figura 2. L'idea è quella di partire da una dettagliata analisi del problema sociale e di una visione di cambiamento condivisa a cui lavorare. Tutti i partner, tra cui i donatori e i beneficiari stessi, lavorano per raggiungere questa visione esplicita. Compito del capofila, cioè dell'associazione proponente, è soltanto quello di guidare i processi che portino a questa visione di cambiamento condivisa, non necessariamente di avere un ruolo centrale nell'esecuzione delle attività.

Figura 2 - La partnership in ottica di co-creazione

La co-creazione è più efficace se si coinvolgono partner diversi tra loro e idealmente attivi su diversi livelli e in diversi settori.

3 I possibili partner

La partnership è spesso siglata con altri attori del terzo settore, ma è importante prendere in considerazione anche collaborazioni di diverso tipo, utili a massimizzare l'impatto del vostro progetto.

Oltre ad **altre ONG o associazioni**, potete creare una partnership con **enti pubblici,** ad esempio con una scuola, un ospedale, una Camera di Commercio.

Il vantaggio di una partnership di questo tipo è di poter far leva su infrastrutture e personale già esistenti: la scuola potrà mettere a disposizione insegnanti, aule e materiale; l'ospedale personale medico e medicine; la Camera di Commercio una lista già esistente di contatti, una sala conferenze, degli studi di settore che altrimenti dovreste rifare da zero.

IL VANTAGGIO DI UNA PARTNERSHIP DI QUESTO TIPO È DI POTER FAR LEVA SU INFRASTRUTTURE E PERSONALE GIÀ ESISTENTI

La stessa cosa vale per le partnership con le **istituzioni:** dai comuni, alle Regioni, fino ai Ministeri. Le istituzioni, ancora di più degli enti pubblici, possono garantire supporto pratico e visibilità. Lo **svantaggio** è però che le i**stituzioni sono soggetti a cambiamenti di natura politica.** Il risultato di un'elezione può compromettere il lavoro di mesi o anni. Va quindi ponderata bene la decisione sulle partnership istituzionali tenendo anche in considerazione la probabilità di un cambio di amministrazione e la prossimità di elezioni competitive.

Sempre di più le aziende o altri enti del **settore privato** hanno interesse ad associarsi con il terzo settore in una logica di Responsabilità Sociale di Impresa (CSR - *Corporate Social Responsibility*) o di Creazione di Valore Condiviso (CSV). Questi sono i programmi aziendali volti ad avere un impatto sociale nei territori in cui l'azienda opera.

A volte l'azienda opera direttamente nel sociale, ma più spesso l'azienda può erogare fondi ad enti del terzo settore locali.

Nel paragrafo 7, parlerò più in dettaglio delle aziende come partner di progetto, per ora tengo a sottolineare quanto sia importante che le associazioni riescano a dimostrare all'azienda non tanto quale vantaggio commerciale una partnership con l'associazione potrebbe avere, ma piuttosto **in che modo la visione di cambiamento** su cui si concentra il progetto **potrebbe creare un ecosistema più giusto, o più partecipato,** a beneficio anche dell'**azienda** stessa.

Il mondo aziendale ha procedure più snelle rispetto al settore pubblico, ma ha anche standard più alti in termini di qualità della proposta e della sua presentazione.

È fondamentale quindi avere le idee chiare e contattare le aziende e i loro responsabili CSR solo con una proposta precisa. Avere già assicurato parte del finanziamento e rivolgersi alle aziende per un co-finanziamento aumenta le possibilità di successo.

Infine, si può prendere in considerazione anche la partnership con i **mezzi di comunicazione.** Dal giornale nazionale (o più probabilmente locale), alla radio, alla TV, fino a blog, pagine web o influencer sulle reti sociali.

Guineani tornati in patria da diversi paesi partecipano ad un training nel quadro del progetti Migranti Messaggeri.
© IOM 2018 / Lucas CHANDELLIER

È importante ricordare che non basta lanciare un messaggio: bisogna assicurarsi che sia diffuso a tante persone nella popolazione target. Allearsi con chi ha già una rete ampia di contatti, o meglio ancora una comunità virtuale, permette di raggiungere strategicamente sempre più persone.

4 Il ruolo del partner

Non tutti i partner hanno gli stessi ruoli all'interno di una collaborazione strutturata. Una grande differenza è tra i partner strategici, territoriali e tecnici.

NON TUTTI I PARTNER HANNO GLI STESSI RUOLI ALL'INTERNO DI UNA COLLABORAZIONE STRUTTURATA

Per **partner strategico** si intende un'organizzazione o ente la cui presenza e guida è fondamentale per l'ideazione e per la realizzazione di ogni parte della progettazione.

Un **partner territoriale** invece ha un'importanza fondamentale nella realizzazione di una parte di progetto che si svolge in un determinato luogo, ma non nello svolgimento dell'intero progetto. Ad esempio, se avete l'ambizione di lavorare nelle scuole di tre diverse città in Nigeria, può aver senso appoggiarsi a tre diversi partner territoriali.

Il **partner tecnico,** infine, è un ente la cui inclusione nel progetto è unicamente dovuta alle competenze uniche possedute da un'organizzazione o da una persona e non riscontrabili nell'associazione capofila o nei partner strategici.

Se un progetto, ad esempio, punta a usare la macchina fotografica come strumento per i bambini di strada per raccontare la realtà dal loro punto di vista, farà affidamento ad un partner tecnico che possa fornire macchine fotografiche, formazione su come usarle, una camera oscura per svilupparle, etc..

5 Come scegliere il partner più adeguato per il tipo di intervento da realizzare?

Come accennato nei paragrafi precedenti, è fondamentale partire dal problema sociale (o ambientale) che si vuole contribuire a risolvere. Prima di proporre una soluzione, è consigliabile studiare il settore per capire come solitamente questo problema viene affrontato e da chi. Ad esempio, se la metodologia proposta utilizza il teatro come strumento di riscatto sociale per i ragazzi di strada, è utile spiegare prima quali programmi esistono già (governativi o non governativi) che affrontano i problemi legati ai ragazzi di strada, e perché il metodo proposto ha più possibilità di impatto rispetto allo status quo.

A quel punto, sarà più facile definire bene la proposta alternativa che invece volete proporre o testare attraverso il vostro progetto.

Capire di cosa la vostra associazione ha bisogno

Una volta delineata la metodologia alternativa che intendete sviluppare attraverso il progetto, proseguite con la analisi dei vostri bisogni per la realizzazione del progetto stesso. Domandatevi, ad esempio, **quali competenze** saranno necessarie per portare avanti questa proposta. Serve un esperto di agricoltura biologica, un'esperta di grafica, saper parlare il francese?

Procedete poi ad analizzare quali **strumenti e attrezzature** sono necessari per il progetto. Abbiamo bisogno di computer, macchine da cucire, stampanti 3D? Più rari o costosi gli strumenti saranno, più importante sarà reclutare il partner giusto che potrebbe già avere a disposizione il necessario. È utile anche ricordare quali strumenti occorrono specificatamente

per la comunicazione del progetto: serviranno telecamere? Proiettori?

È importante infine capire anche di quali **spazi** la vostra associazione avrà bisogno, ad esempio pensate ai luoghi di lavoro o di formazione, alle sale per presentazioni pubbliche o ad ogni altro spazio in cui potreste trovarvi ad operare.

Il mio consiglio è quindi quello **di analizzare** quali di queste competenze, strumenti e infrastrutture la vostra organizzazione già disponga e quali no. Solo a quel punto è bene contattare partner che hanno esattamente le competenze, le infrastrutture o gli strumenti che la vostra associazione non ha.

Attenzione quindi **a non rivolgersi a partner simili a voi,** ma anzi: più **diversi e complementari** sono, più efficace sarà la collaborazione.

Scegliere con criterio

Una volta identificati i possibili partner, è il momento di contattarli e di proporre loro una collaborazione.

È utile ascoltare eventuali feedback per rendere la vostra idea progettuale migliore e modificare la proposta iniziale di conseguenza. Solo a quel punto potrete scegliere quale tra i diversi partner contattati sarà più adatto a lavorare con voi, avendo gli strumenti, le competenze, o gli spazi a voi utili.

Sicuramente la vostra scelta seguirà alcuni criteri, come ad esempio la corrispondenza tra i vostri bisogni per la realizzazione del progetto e le caratteristiche del partner. Questo criterio è l'**idoneità.** Ma a volte capita che vi siano più partner idonei a lavorare con voi. Come procedere dunque nella scelta?

A parità di idoneità, il mio consiglio è quello di scegliere un partner con cui si è già lavorato e con cui la collaborazione è stata positiva. Un clima di fiducia reciproca infatti è importantissimo per assicurarsi un buon rapporto di lavoro.

È infine fondamentale che le organizzazioni partner con cui si sceglie di lavorare abbiano una **comunanza di valori.** L'associazione con le giuste competenze, spazi e strumenti può però avere valori di fondo molto diversi. Non tutte le organizzazioni e le aziende, ad esempio, vedono nei fenomeni migratori una possibilità di sviluppo potenziale.

È FONDAMENTALE SCEGLIERE ORGANIZZAZIONI PARTNER CHE ABBIANO UNA COMUNANZA DI VALORI

Per assicurarsi che vi sia una comunanza di valori potete scegliere diverse strade, ad esempio proporre la stesura di una dichiarazione di principi condivisi (sia operativi che valoriali) da far firmare ad ogni partner; oppure coinvolgere solo organizzazioni che esplicitamente siano attive sui temi a voi cari; oppure ancora potete affidarvi ad altre organizzazioni della diaspora.

L'associazione umanitaria norvegese *Norwegian People's Aid* (NPA) elabora bene questo concetto di partnership come alleanza di valori nel documento "Norwegian People's Aid Partnership Policy" (2009).

La partnership viene definita sostanzialmente come una relazione basata sul dialogo, la fiducia reciproca e l'assunzione di responsabilità. Questo documento, accessibile online, può essere consultato per ulteriori approfondimenti sulla creazione di partnership specifica ai progetti di cooperazione e sviluppo.

Per prendere la decisione migliore, si possono anche assegnare dei punteggi ad ogni partner potenziale rispetto ad elementi specifici.

	Nomi	Quanto utili al progetto (1-10)	Quanto semplice convincerli? (1-10)	Quanta comunanza di valori? (1-10)
Altre ONG				
Enti pubblici				
Istituzioni				
Aziende private				
Mezzi di comunicazione				

Un punteggio basso indica che il partner è poco utile, poco semplice da convincere o non allineato ai vostri valori. Il punteggio totale più alto ci darà un'indicazione utile di chi ha le carte giuste per diventare il vostro partner.

6 Come organizzare il lavoro con i partner?

Una volta finalizzata la scelta dei partner e verificata la loro disponibilità a collaborare, occorrerà organizzare un incontro, preferibilmente faccia a faccia.

In alternativa, se i partner si trovano molto distanti tra loro, la teleconferenza può comunque essere uno strumento utile.

Durante l'incontro sarà fondamentale presentarsi e conoscersi. Presentate la versione finale del progetto e proponete anche quale compito avrà ognuno dei partner nelle diverse fasi progettuali. Durante l'incontro, dopo avere presentato la vostra proposta sui

ruoli di ciascun partner e ricevuto il parere dei potenziali partner, sarà bene invitare ognuno a parlare apertamente dei tempi e costi necessari a portare avanti la propria parte di progetto.

In questa fase è importante anche definire la comunicazione interna. Ogni quanto ci si incontrerà per aggiornarsi? Di persona, per telefono o via teleconferenza? Si creerà un gruppo web, oppure un gruppo *Whatsapp* per tenersi aggiornati? Attenzione a non esagerare, perché comunicazioni troppo frequenti possono correre il rischio di distrarre e ottenere l'effetto opposto!

È IMPORTANTE DIVIDERE I RUOLI TRA I VARI PARTNER E DEFINIRE MODALITÀ CONDIVISE DI COMUNICAZIONE INTERNA

Molti progetti necessitano anche di una condivisione di materiale scritto.

Per evitare di fare confusione con diversi documenti, o diverse versioni dello stesso documento modificate dai diversi partner, il mio consiglio è di creare delle cartelle in modalità *cloud*, cioè salvate in rete e non soltanto nei diversi dispositivi/computer dei partecipanti. Google drive, Box o Dropbox sono alcuni degli strumenti più comunemente usati per condividere documenti tra diversi partner, anche lontani tra loro.

Il primo incontro tra tutti i partner del progetto può essere utile anche per accordarsi su chi tra i partner gestirà la rendicontazione e su chi gestirà la parte finanziaria. Ogni partner riceverà parte dei fondi e penserà a coprire le proprie spese? Oppure tutte le spese verranno gestite centralmente dall'organizzazione capofila? Quali necessità fiscali? C'è bisogno di una ricevuta per ogni spesa?

In molti casi i donatori erogano solo una parte dei fondi all'inizio del progetto per poi coprire il resto a fine progetto. Questo significa che spesso le associazioni si trovano ad anticipare delle spese coi propri fondi. Questo è un tema delicato, ma meglio affrontarlo subito. Il primo incontro può essere anche l'occasione per definire chi anticiperà eventuali spese.

Infine, è buona prassi accordarsi fin da subito su chi gestirà la valutazione finale del progetto. Spesso questa viene lasciata alla fine del progetto, mentre è importante raccogliere i dati durante tutto il corso del progetto. In molti casi, per stabilire il tipo di impatto raggiunto si raccolgono gli stessi dati prima e dopo il progetto.

È importante affrontare già in questo primo incontro la discussione su **quali dati dovranno essere raccolti**, **da chi verranno raccolti** e **con che frequenza.**

È consigliabile formalizzare tutte queste decisioni in un accordo di partenariato firmato da entrambe le parti. L'accordo non è legalmente vincolante (a meno che non si coinvolga un notaio) ma può essere utile per risolvere eventuali problemi durante il corso del progetto.

Ecco nella pagina seguente un esempio standard di accordo di partenariato.

Guineani tornati in patria da diversi paesi partecipano ad un training nel Quadro del progetti Migranti Messaggeri.
© IOM 2018 / Lucas CHANDELLIER

Facsimile - ACCORDO DI PARTENARIATO

Il sottoscritto_____(nome, cognome) in qualità di Presidente/Legale Rappresentante dell'ente_____ (nome ente), con sede in _____ via_____ _____, Stato _____, telefono _____, fax _____, e-mail _____, sotto la propria responsabilità

Dichiara

- La volontà di codesto ente ad aderire in qualità di partner al progetto _____ (nome progetto) promosso dall'associazione_____ (nome associazione);

- L'impegno di codesto ente a prestare la propria collaborazione nei termini di seguito indicati (indicare per ogni voce le attività specifiche previste dal progetto alle quali si rivolge la propria collaborazione)
  - ☐ _____
  - ☐ _____
  - ☐ _____
  - ☐ _____

- L'impegno di codesto ente a ricevere la somma di _____ EUR, pari a _____ % del budget, e ad amministrarla nel rispetto delle regole definite dall'accordo tra la associazione capofila _____ (nome associazione capofila) e il donatore, nonché a rendicontare le spese sostenute secondo le modalità concordate con il capofila.

- L'impegno a corrispondere un co-finanziamento come di seguito indicato:
  - in kind, pari ad un valore di _____ EUR mediante _____ (specificare i servizi/beni offerti)
  - in cash, per un importo pari a _____ EUR

Luogo, data_____

Nome_____

Firma_____

(apporre il timbro)

Il documento "*Guidelines, partnership engagement*", elaborato da Save the Children nel 2015 propone una guida completa alla formazione di una partnership nell'ambito della cooperazione e sviluppo. Affrontando tali questioni spinose sin dall'inizio, si ridurranno notevolmente gli imprevisti e i possibili disguidi successivi. Sarete così pronti per iniziare lo svolgimento del progetto con una partnership sensata, forte e coesa e i risultati non potranno che essere positivi!

7 Il partenariato con il settore privato

In Italia la nuova legge sulla cooperazione allo Sviluppo, la 125 del 2014, ha aperto alle imprese la possibilità di divenire attori di sviluppo, in collaborazione con gli enti non profit e con l'associazionismo.

IN ITALIA LA NUOVA LEGGE SULLA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO, LA 125 DEL 2014, HA APERTO ALLE IMPRESE LA POSSIBILITÀ DI DIVENIRE ATTORI DI SVILUPPO

L'idea è che le imprese debbano giocare un ruolo quasi "pubblico" in supporto al raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile, come garanti dei diritti dei lavoratori, del rispetto dei diritti umani, della costruzione di sistemi sociali inclusivi e generatori di benessere, non solo economico ma anche sociale. Le imprese devono, in altre parole, recuperare un rapporto di fiducia con il consumatore, rapporto fondante per sostenere l'economia di mercato, ed hanno interesse ad essere percepite come alleati nella lotta verso un mondo migliore. Da qui l'apertura del mondo delle imprese al settore della cooperazione allo sviluppo, e la diffusione del concetto di "responsabilità sociale di impresa" (*Corporate Social Responsibility*).

D'altro canto, anche le associazioni ed i governi che lavorano per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile hanno interesse a coinvolgere le imprese, perché sono un potente alleato di sviluppo economico e perché hanno fondi da investire nei progetti di responsabilità sociale.

Questo doppio interesse ha il potenziale di tradursi in un rapporto *win-win* per le imprese e per le associazioni di migranti che lavorano con la cooperazione allo sviluppo. Occorre esserne consapevoli e stimolare questo incontro di interessi, per il bene di tutto il sistema di aiuti.

Come fare dunque ad incontrare le imprese? C'è da dire che in Italia la collaborazione tra for profit e non profit è ancora agli inizi e che si vanno definendo linee guida e regole comuni da seguire, soprattutto nell'ambito dell'etica e dell'accesso diversificato ai fondi. Il mio consiglio è quello di muovervi nel seguente modo:

1. Definite bene il contributo che una determinata azienda potrebbe avere nel quadro del vostro progetto. Avete bisogno di attrezzature? Di spazio di lavoro? Di un servizio? Di know how?

2. Quantificate il contributo che vi occorre, in termini numerici ed anche in termini di valore economico. Identificate e quantificate anche il vantaggio che l'azienda trarrebbe dalla collaborazione con il vostro progetto. Spesso si tratta di un vantaggio di visibilità e marketing, ma potrebbe anche trattarsi dell'interesse ad espandere il proprio possibile mercato n altri paesi. Valutate ogni possibilità a riguardo;

3. Identificate due o tre possibili aziende in grado di offrire il contributo di cui avete bisogno. Scegliete un'azienda medio-grande, che abbia un ufficio di *Corporate Social Responsibility* (CSR)e che quindi abbia già un interesse ad investire nel settore dello sviluppo, per un ritorno di visibilità;

4. Contattate il responsabile CSR, esponendo il vostro progetto brevemente ed il contributo di cui avete bisogno, se ne è il caso, chiedete al vostro donatore di aiutarvi nel tessere le relazioni con questi nuovi partner, magari attraverso una lettera di presentazione che testimoni i vostri rapporti con altri soggetti importanti della cooperazione, dalle Nazioni Unite alle amministrazioni locali.

CHECK LIST

I passi operativi per: creare il partnerariato

1. Chiarite qual è il problema sociale che volete affrontare;
2. Esaminate come questo è solitamente affrontato localmente e domandatevi perché la vostra proposta è diversa e potenzialmente migliore;
3. Domandatevi di quali competenze avete bisogno e di quali disponete internamente per portare avanti la vostra proposta di cambiamento;
4. Domandatevi poi di quali spazi e strumenti disponete e quali vi mancano;
5. Una volta individuate le risorse e le competenze che vi mancano, chiedetevi dove, in quali organizzazioni potete trovare ciò che vi manca. Ci sono imprese o associazioni che potete coinvolgere come partner?
6. Non basta essere complementari, per lavorare bene insieme occorre condividere gli stessi valori. Domandatevi allora quali tra le associazioni, aziende e organizzazioni individuate condividano i vostri valori. Quali hanno apertura e dimestichezza col tema della migrazione e della diaspora?
7. Dopo avere individuato i potenziali partner, approcciateli, presentando la vostra associazione e la vostra idea di progetto. Chiedete loro un parere sulla vostra proposta e siate disposti a spiegarla bene, anche attraverso una presentazione power point;
8. Dopo aver convinto i partner a partecipare, modificate la vostra proposta in modo da prendere in considerazione i suggerimenti ricevuti e condividete la nuova versione del progetto con tutti i partner per loro approvazione;
9. Dopo aver ricevuto l'ok da parte di tutti i partner sull'idea di progetto, cominciate a discutere della divisione dei compiti: chi si occuperà di cosa, in quali tempi e con quale budget? Chi si occuperà di rendicontazione? Con quali regole?
10. Discutete e condividete la decisione su come sarà strutturata la comunicazione interna e su come vengono prese le decisioni nel partenariato;
11. Sancite tutte le decisioni per iscritto, firmando un accordo di partenariato che sarà presentato al donatore.

NOTE

OIM
UN MIGRATION

Valeria Saggiomo, Alessandra Merlo
Alberto Contarini

REALIZZARE IL PROGETTO

MANUALE DI **PROGETTAZIONE** PER **ASSOCIAZIONI** DI **MIGRANTI**

OIM
UN MIGRATION

Realizzare il progetto

Valeria Saggiomo, Alessandra Merlo, Alberto Contarini

Questo modulo è scritto a più mani proprio perché, per realizzare un progetto occorrono diverse competenze e la guida di una leadership forte che sappia dare le indicazioni giuste alla squadra, prevedere rischi, controllare l'andamento delle attività e mantenere una relazione costruttiva con chi dovrà beneficiare delle attività del progetto e con il donatore. Immaginate dunque di avere ottenuto il finanziamento e di essere nell'imminenza di cominciare a mettere in pratica i vostri desideri di cambiamento: da dove si parte? Questo modulo vi guiderà passo dopo passo verso la realizzazione del progetto, cominciando dalla leadership e dalla composizione della squadra di lavoro, fino alla chiusura del progetto, condividendo con voi le buone pratiche da seguire e qualche consiglio.

Immagine di copertina:
Studentesse di maglieria e sartoria in Ruanda.
© IOM 2018 / Amanda NERO

Contenuti

1 Chi realizza il progetto: il leader, la squadra e il processo decisionale **109**

Il leader 109

La squadra 113

2 Far conoscere il progetto **114**

3 Dare avvio alle attività e organizzare il loro monitoraggio **116**

Monitorare i risultati 116

Monitorare le attività 120

Monitorare i rischi 122

Monitorare le spese 124

4 Come richiedere modifiche di progetto **130**

5 La chiusura del progetto **132**

Check List:

I passi operativi per: creare il partenariato 133

Chi realizza il progetto: il leader, la squadra e il processo decisionale

Il leader

Oggi la gestione di un progetto segue dinamiche di grande partecipazione e suddivisione delle responsabilità. Tali dinamiche, tuttavia, devono essere gestite da una persona che sappia guidare la squadra verso il successo.

È IMPORTANTE DEFINIRE LA GOVERNANCE DEL PROGETTO

Un buon leader, o capo-progetto avrà bene a mente che, per quanto ci sia bisogno di una persona in grado di prendere decisioni sagge, la modalità del processo decisionale, e cioè come si prendono le decisioni, può seguire dinamiche individuali o condivise.

Decidere ed organizzare il processo decisionale del vostro team di progetto potrebbe essere la prima riflessione necessaria all'inizio di un progetto.

Nella nostra esperienza, abbiamo visto numerosi progetti arenarsi in partenza su questo aspetto, che viene spesso messo in secondo piano rispetto all'organizzazione delle attività e che invece si dimostra essenziale per creare un clima positivo di lavoro all'interno del quale ognuno conosce il proprio ruolo, il proprio spazio decisionale e lo esercita in maniera complementare agli altri.

Si verifica così una sinergia unica, che conferisce alle attività di progetto una spinta positiva, e che si riflette nel rapporto con i beneficiari e con gli attori esterni al progetto.

Vale dunque la pena soffermarsi sul processo decisionale e definire chi e come prende le decisioni, in altre parole, **definire la governance del progetto.**

Ci piacerebbe che cominciaste questa riflessione a partire dalle vostre esperienze, da ciò che succede nella vostra associazione, dal vostro vissuto quotidiano, perché siamo sicuri che ognuno ha la sua idea in materia di condivisione delle decisioni e di lavoro di squadra. Al tempo stesso vogliamo offrirvi il nostro punto di vista che poggia su tante buone pratiche osservate in progetti piccoli e grandi, che in questo modulo condivideremo con voi.

Sulla base della nostra esperienza i risultati migliori in tema di gestione del progetto si verificano quando il processo decisionale è partecipativo, coerentemente con la filosofia che muove le singole associazioni verso iniziative di cooperazione allo sviluppo.

In altre parole, consigliamo di **condividere il processo decisionale con i partner del progetto** e con lo staff secondo una modalità chiara che definisca regole e limiti della partecipazione alle decisioni di ogni gruppo di stakeholder.

È BUONA PRASSI CHE IL PROCESSO DECISIONALE SIA CONDIVISO

Il leader che alla fine prenderà la decisione farà bene a sottolineare l'apporto di chi vi ha partecipato, condividendo i meriti di una buona scelta e assumendosi al tempo stesso le responsabilità della decisione.

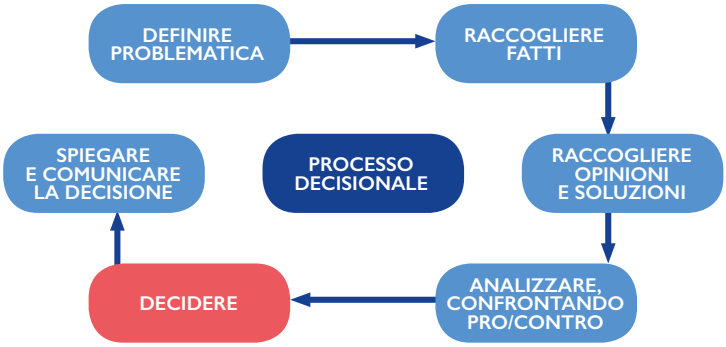
In questo modo il leader contribuisce a creare uno spirito di squadra guidato dal principio della collaborazione piuttosto che dalla competizione.

È importante però sottolineare che se è buona prassi che il processo decisionale sia condiviso, è anche vero che la decisione finale non necessariamente deve essere quella condivisa dalla maggioranza.

A volte occorre prendere decisioni impopolari e coraggiose nella vita di un progetto, come ad esempio la scelta di includere o escludere un gruppo di beneficiari, ed è importante che il leader sappia assumersi anche la responsabilità di tali scelte.

Il nostro consiglio è quello di discutere il processo decisionale con i partner e redigere un organigramma in cui si delineano rapporti gerarchici all'interno dello staff di progetto, linee di responsabilità e capacità decisionale di ogni gruppo che partecipa attivamente all'esecuzione del progetto.

A seconda del modello scelto, lo schema del processo decisionale potrebbe somigliare al seguente:



In questo schema è chiaro che l'iniziativa del processo decisionale appartiene ad un singolo manager o associazione capofila, che è chiamata a prendere le decisioni, ma il processo decisionale è partecipativo perché prevede la consultazione di un gruppo di persone o associazioni partner. Come?

1. In primo luogo **definendo la problematica** sulla quale occorre prendere una decisione. Ad esempio, ponete il caso che vi sia un problema di scarsa affluenza di pazienti ad un ambulatorio medico che il progetto ha costruito in un villaggio. Questo problema va definito e chiarito;

2. Per chiarire il problema occorre raccogliere dati numerici e **fatti** che possano aiutare a definire l'ambito sul quale il manager o capofila dovrà intervenire con una decisione. Servirà ad esempio ottenere i dati precisi delle affluenze e mettere in re-

lazione questo dato con altri dati quali la presenza di personale in ambulatorio, gli orari di apertura e chiusura dell'ambulatorio, la stagione nella quale si verifica il calo, ecc.;

3. Vi è successivamente una fase definita nello schema di "brainstorming" ma che possiamo chiamare di consultazione. Questa è la fase **partecipativa** in cui si invitano i partner e le persone che ritenete siano coinvolte nel problema, per ragionare insieme sui motivi alla base dello stesso, sulle opzioni per superarlo, arrivando, infine, a proporre soluzioni;

4. Ottenute le possibili soluzioni, il leader o manager dovrà analizzarle, valutandole soppesandone **i pro e i contro;**

5. Solo dopo questo processo, che può avere una durata variabile, il leader prenderà la **decisione;**

6. Resta poi l'incombenza al leader di **spiegare e comunicare** la decisione a tutte le parti coinvolte nella consultazione e interessate al provvedimento oggetto della decisione.

È importante che tutto lo staff di progetto e i soci della vostra associazione conoscano il modo in cui si prendono le decisioni relative all'esecuzione del progetto stesso. Potrebbe essere allora di aiuto disegnare questo schema su un tabellone, aggiungendo anche "chi" sarà protagonista di ogni fase. In questo modo si chiarirà da subito, ad esempio, che esiste un processo partecipativo che prevede la consultazione di più parti e la raccolta delle possibili soluzioni, ma che questo non implica necessariamente l'adozione delle soluzioni proposte, perché è compito del leader valutare i pro e i contro, decidere e dare spiegazioni sulla propria decisione.

La squadra

Ora è il momento di scegliere il team.

Sicuramente avrete un'idea chiara delle risorse di cui avete bisogno, poiché si tratta di una riflessione sulle risorse umane affrontata già in fase di pianificazione del progetto.

Sapete già dunque quante unità di personale vi occorrono e per fare cosa e avrete stabilito con i partner chi dovrà beneficiare di queste risorse. Ciò che conta in questo momento è stabilire con i partner un **criterio comune per la selezione** delle risorse umane ed essere trasparenti e leali.

LE PRATICHE AMMINISTRATIVE PER ASSUMERE LO STAFF RICHIEDONO DEL TEMPO CHE DEVE ESSERE TENUTO IN CONSIDERAZIONE AL MOMENTO DELL'INIZIO DEL PROGETTO

Alcuni partenariati **condividono il processo di selezione del personale** di cui i singoli partner si dotano e questo, anche su piccoli progetti, è una **buona pratica da adottare,** che aiuta a creare spirito di squadra all'interno del partenariato prima e tra lo staff dopo.

Considerate che il processo di selezione del personale e le pratiche amministrative per assumere lo staff richiedono del tempo che deve essere tenuto in considerazione al momento dell'inizio del progetto e debitamente conteggiato nel piano di lavoro.

Spesso invece, si tende a non includere la fase di selezione del personale nel piano di lavoro, come se questa venisse da sé, senza impiego di tempo e di lavoro.

Sulla base della durata del progetto, dovrete quindi considerare un periodo iniziale che in termini tecnici si chiama ***Inception Phase,*** in cui vi dedicherete alle questioni amministrative e logistiche necessarie a dare avvio al progetto: la costruzione del team, la sede fisica del progetto sia in Italia che nel paese di riferimento, eventuali apparecchiature che vi occorrono come computer, stampanti, l'apertura di conti correnti bancari ecc..

2 Far conoscere il progetto

Se nella fase di preparazione del progetto avete ipotizzato con i vari attori l'eventualità di lavorare in un certo settore, ora che il progetto è stato finanziato è il momento di far sapere a tutti questi attori che si parte e che quanto è stato pianificato insieme adesso troverà realizzazione.

L'associazione che ha promosso il progetto, in collaborazione con i vari partner, è deputata a questo compito e tornerà dalle **autorità locali**, **dai beneficiari** e **da tutti gli attori del progetto** per dare notizia che il progetto è stato finanziato e che sta per partire.

Nel visitare le autorità locali coinvolte nel progetto, prestate attenzione sia a quelle presenti nel paese terzo di implementazione del progetto, sia alle autorità locali che, eventualmente, vi hanno sostenuto in Italia, ad esempio il comune di residenza dell'associazione.

È IMPORTANTE CHE L'ASSOCIAZIONE DI MIGRANTI CREI LEGAMI FORTI CON IL TERRITORIO IN CUI VERRÀ IMPLEMENTATO IL PROGETTO

Il capofila e i partner, ognuno per il proprio territorio di riferimento, possono accordarsi e dividersi il carico di lavoro da fare in questa fase.

Succede spesso ad esempio che il partner locale nel paese di riferimento, ad esempio il Senegal, vada a visitare le autorità in loco e che l'associazione di migranti capofila che si trova in Italia vada a visitare le autorità italiane. Allo stesso modo, succede con i beneficiari, ma ricordate che è importante che l'associazione di migranti crei legami forti con il territorio in cui verrà implementato il progetto e questi legami richiedono presenza e costanza. Non è sbagliato dunque immaginare che l'associazione effettui un viaggio ad inizio progetto per curare, insieme ai partner, questa fase di pubblicità del progetto.

È bene dunque dare opportuna visibilità al progetto, come?

Una **buona pratica che vogliamo condividere con voi** è quella di predisporre ad esempio una **brochure,** nella lingua principale parlata nel paese di riferimento, che descriva il progetto, i suoi obiettivi, e i risultati che raggiungerà, in un determinato arco temporale. Essendo materiale di visibilità del progetto, la brochure potrebbe dover seguire eventuali linee guida del donatore e rispettare le regole di visibilità che questo richiede, ad esempio per l'uso dei loghi. In assenza di indicazioni chiare da parte del donatore, il nostro consiglio è di chiedere al donatore e di condividere con questi la bozza della brochure prima di mandarla in stampa.

UN ALTRO MODO DI DARE VISIBILITÀ AL PROGETTO MOLTO IN USO A LIVELLO LOCALE È QUELLO DI ORGANIZZARE UN EVENTO

Anche **un poster da appendere alla parete** è una buona pratica che spesso abbiamo riscontrato negli uffici delle amministrazioni locali dei paesi beneficiari. Prima delle visite istituzionali, preparate quindi un poster ben fatto, ponendo attenzione che sia in una lingua parlata localmente e chiedete esplicitamente di affiggerlo al muro nel luogo deputato alla visibilità degli interventi di sviluppo locale. Il ritorno di immagine potrebbe essere superiore alle vostre aspettative!

Un altro modo di dare visibilità al progetto molto in uso a livello locale è quello di organizzare un **evento,** una sorta di cerimonia **di inizio progetto,** che coinvolga in maniera informale la cittadinanza e la popolazione. Sarà questa l'occasione per l'associazione di parlare di sé e del suo ruolo di attore di sviluppo locale e transnazionale, di invitare le autorità locali per dare il loro appoggio pubblico, il donatore per la visibilità e tutta la cittadinanza che vorrà partecipare all'evento.

Per ulteriori approfondimenti sulla visibilità, consultate il modulo del manuale dedicato alla comunicazione.

3 Dare avvio alle attività e organizzare il loro monitoraggio

Quando avrete sistemato gli aspetti organizzativi, reclutato il personale che vi occorre e informato tutte le parti dell'imminente avvio del progetto, è il momento di programmare l'inizio delle attività e di impostare meccanismi di controllo sull'esecuzione e sulla qualità, o in altre parole, meccanismi di monitoraggio. Quanto stiamo per suggerire, va condiviso con tutti i partner del progetto, possibilmente durante un incontro fisico.

Il monitoraggio è un'attività di controllo periodica e costante dell'andamento del vostro progetto. Cosa dovete controllare? Da un lato occorrerà controllare semplicemente che le attività che avete programmato vengano svolte (monitoraggio delle attività). Dall'altro occorrerà controllare che i benefici che queste attività producono siano sufficienti per raggiungere i risultati e gli obiettivi di cambiamento che il vostro progetto sta apportando nel contesto o nei contesti di riferimento (monitoraggio dei risultati e degli obiettivi). Partiamo dal monitoraggio dei risultati.

Monitorare i risultati

L'attività di controllo dei risultati del progetto, si basa su un gruppo di indicatori di risultato che avete individuato in fase di pianificazione e sul Work Plan o Piano di Lavoro elaborati in fase di progettazione. Il gruppo di indicatori si trova all'interno del Quadro Logico del progetto, che è stato approvato dal donatore. Dopo aver recuperato il Quadro Logico ed osservato gli indicatori di risultato, vi porrete una serie di domande operative sulla raccolta dei dati dell'indicatore, ed esplorerete insieme agli altri partner la **fattibilità della raccolta dati.** Domandatevi ad esempio:

– Chi si incaricherà di raccogliere il dato relativo al tale indicatore, ad esempio, al budget annuale dei membri della cooperativa?;

– Quando: ogni tre mesi? A fine anno?;

– Una volta raccolto il dato dove va inserito? (Ad esempio in un file excel che raccolga i dati di tutti i membri della cooperativa);

– Con chi vorrete condividere i dati raccolti? Ad esempio con tutti i membri della cooperativa o solo con il vostro donatore; è una scelta vostra che definisce il livello di condivisione delle informazioni e di trasparenza della vostra cooperativa.

Ricordate che la fase di raccolta dati richiede tempo e dedizione: il dato non arriva da solo, bisogna chiederlo, raccoglierlo e analizzarlo. Ponete dunque la giusta attenzione a questo processo perché è il punto centrale del monitoraggio. Proprio perché ogni indicatore richiede un lavoro per la raccolta e gestione del dato, è importante che gli indicatori non siano troppi, altrimenti il lavoro di monitoraggio diventa troppo oneroso rispetto alla gestione generale del progetto. Lo strumento che vi proponiamo per monitorare il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del progetto è il **Monitoring Framework** o quadro di monitoraggio, che riunisce in un unico schema, gli indicatori del quadro logico, affiancati da una serie di colonne che ne descrivono l'andamento e che menzionano gli accordi che avrete preso sulle modalità di raccolta del dato. Il Monitoring Framework che vi suggeriamo di utilizzare come strumento di monitoraggio è composto come segue:

PONETE LA GIUSTA ATTENZIONE A QUESTO PROCESSO PERCHÉ È IL PUNTO CENTRALE DEL MONITORAGGIO

Colonna 1 - contiene gli indicatori di progetto, come elaborati nel vostro quadro logico;

Colonna 2 - contiene il valore base del vostro indicatore, ovvero il valore al momento dell'inizio del progetto;

Colonne 3, 4, 5 - contengono il valore dell'indicatore raccolto durante il progetto, con cadenza prestabilita, ad esempio ogni mese, ogni tre mesi, ogni sei mesi e così via. È possibile aggiungere altre colonne qualora fosse necessario inserire ulteriori valori intermedi;

Colonna 6 - contiene il valore dell'indicatore al momento finale del progetto, cioè alla sua conclusione;

Colonne 7-10 - contengono informazioni sul processo di raccolta del dato dell'indicatore; in particolare:

Colonna 7 - precisa chi raccoglie, cioè quale associazione del partenariato e quale persona dell'organizzazione è responsabile della raccolta del dato;

Colonna 8 - precisa quando si raccoglie il dato, con quale cadenza ad esempio settimanale, bi-settimanale, mensile, trimestrale ecc.;

Colonna 9 - descrive come si raccoglie il dato, ad esempio attraverso un questionario, attraverso il controllo di un registro, attraverso l'osservazione diretta di un fenomeno, ecc.;

Colonna 10 - contiene uno spazio narrativo utile per descrivere le osservazioni di chi effettua il monitoraggio sull'andamento di quell'indicatore. La colonna 10 può, ad esempio, contenere una breve nota che indichi la necessità di controllare il motivo per cui un determinato indicatore non cresce, gli ostacoli che il progetto sta incontrando e la necessità di individuarli e porre rimedio ad uno stallo nel percorso che porta verso il raggiungimento dell'obiettivo.

Un giovane Senegalese rientrato in patria intervista un altro giovane riguardo la loro esperienza.
© IOM 2018 / Julia BURPEE

QUADRO DI MONITORAGGIO

TITOLO DEL PROGETTO: _____

COL. 1	COL. 2	COL. 3	COL. 4	COL. 5	COL. 6	COL. 7	COL. 8	COL. 9	COL. 10
SETTORE DI MONITORAGGIO 1	**VALORE BASE**	**VALORE INTERMEDIO 1**	**VALORE INTERMEDIO 2**	**VALORE INTERMEDIO 3**	**VALORE FINALE**	**CHI RACCOGLIE IL DATO**	**QUANDO SI RACCOGLIE IL DATO**	**COME SI RACCOGLIE IL DATO**	**NOTE**
INDICATORE 1.1									
INDICATORE 1.2									
INDICATORE 1.3									
INDICATORE 1.4									
SETTORE DI MONITORAGGIO 2									
INDICATORE 2.1									
INDICATORE 2.2									
INDICATORE 2.3									
INDICATORE 2.4									
SETTORE DI MONITORAGGIO 3									
INDICATORE 3.1									
INDICATORE 3.2									
INDICATORE 3.3									
INDICATORE 3.4									

Figura 1 - Monitoring framework

Monitorare le attività

Il monitoraggio delle attività viene realizzato attraverso la **Tabella di Monitoraggio delle Attività.** Si tratta di una tabella che ha come base di partenza il Work Plan o Piano di Lavoro (maggiori dettagli nel modulo "Sviluppare il progetto") e che consente di fissare dei periodi di osservazione (ad esempio il trimestre) e verificare l'avanzamento.

All'inizio della fase di realizzazione del progetto, le attività identificate per ciascun Risultato e inserite nel Quadro Logico possono essere ulteriormente disaggregate in sub-attività. La disaggregazione serve a ottenere dettagli sufficienti per stimare il tempo di esecuzione e per chiarire gli incarichi alle persone responsabili.

Ad esempio, in relazione al Risultato "Programma di formazione professionale avviato", le tre attività potrebbero essere scomposte come rappresentato nella Figura 2.

Risultato	**2.** Programma di formazione professionale avviato		
Attività	**2.1** Selezionare formatori	**2.2** Preparare materiale	**2.3** Realizzare formazione
Sub-attività	**2.1.1** Definire i profili necessari **2.1.2** Effettuare interviste **2.1.3** Scegliere professionisti	**2.2.1** Predisporre bozza dei contenuti **2.2.2** Finalizzare manuale e cases studies **2.2.3** Curare l'editing	**2.3.1** Curare gli aspetti logistici **2.3.2** Effettuare corso **2.3.3** Effettuare coaching

Figura 2 - Disaggregazione delle attività

Questa sarà di conseguenza la Tabella di Monitoraggio delle Attività, su un periodo di osservazione di tre mesi.

OUTPUT 2 - PROGRAMMA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE	MILESTONES	TRIMESTRE 1		TRIMESTRE 2		PROBLEMI DI REALIZZAZIONE	AZIONI DA INTRAPRENDERE	PERSONA RESPONSABILE	OSSERVAZIONI
		PREVISTO	REALIZ.	PREVISTO	REALIZ.				
2.1 Selezionare i formatori	Formare selezionati (7.3)								
2.1.1 Definire i profili necessari									
2.1.2 Effettuare interviste									
2.1.3 Scegliere iprofessionisti									
2.2 Preparare il materiale	Materiale pronto e approvato (31.3)								
2.2.1 Predisporre bozza dei contenuti									
2.2.2 Finalizzare manuale e case studies									
2.2.3 Curare l'editing									
2.3 Realizzare la formazione									
2.3.1 Curare gli aspetti logistici									
2.3.2 Effettuare corso									
2.3.3 Effettuare coacing									

Figura 3 - Tabella di monitoraggio della attività

Ed ecco come potete utilizzare questa tabella:

1. Ad inizio trimestre procedete alla pianificazione di dettaglio (le attività/sub-attività) per quel trimestre verranno colorate in azzurro;

2. A fine trimestre si effettua prima l'osservazione del trimestre appena concluso: nella colonna "realizzato" si colora in verde il riquadro relativo alle attività/sub-attività che sono state svolte secondo la pianificazione; si colora in giallo quello che indica le attività solo parzialmente svolte secondo la pianificazione; in rosso quelle che non sono state realizzate. Le colonne successive consentono di indicare quali sono stati i problemi di realizzazione, quali azioni correttive intraprendere e chi sono i responsabili di tali azioni. Queste informazioni oltre ad alimentare il sistema di monitoraggio interno, forniscono i dati per le relazioni periodiche all'ente finanziatore;

3. Terminato il monitoraggio per il trimestre corrente, procederete con la pianificazione del trimestre successivo, adattando il piano di lavoro ai risultati della realizzazione appena conclusa. Questo significa che se ci sono attività che non sono state svolte nel trimestre precedente, saranno incluse in quello successivo, in aggiunta alle attività già programmate per quel periodo.

Monitorare i rischi

Nella fase di pianificazione abbiamo affrontato il tema dell'analisi dei rischi, ovvero di tutte le situazioni che possono ostacolare l'esecuzione del progetto ed il suo successo.

Durante la pianificazione avete individuato i rischi più probabili e impostato una strategia di mitigazione.

Ad esempio: se durante la stagione delle piogge la strada che conduce alla vostra cooperativa divenisse inagibile (rischio), come garantireste l'accesso dei potenziali acquirenti ai vostri pro-

dotti? La risposta a questa domanda è la vostra strategia di mitigazione del rischio.

Seguendo l'esempio, la vostra strategia di mitigazione potrebbe prevedere di organizzare un trasporto dei prodotti al cliente invece che aspettare che il cliente arrivi alla cooperativa ad acquistare il prodotto. Questo significherebbe dotarsi di un furgoncino 4x4 e spendere parte del vostro budget nell'acquisto del carburante.

IL MONITORAGGIO DEI RISCHI VIENE ESEGUITO IN MANIERA CONTINUATIVA DURANTE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Se il rischio è alto (per la valutazione del rischio e la matrice dei rischi fare riferimento al modulo "Sviluppare il progetto") occorrerà trovare un fondo per fare fronte all'acquisto del carburante ed al noleggio del furgone durante la stagione delle piogge.

Nella fase iniziale della realizzazione del progetto, dunque, la *Matrice dei Rischi* viene aggiornata, valutando nuovamente la probabilità che i rischi già identificati si verifichino e identificando eventuali nuovi rischi che possono emergere.

La matrice è poi estesa aggiungendo una colonna contenente gli **indicatori di rischio,** che sono eventi che si possono verificare in un certo momento e che fungono da campanelli d'allarme per attivare le azioni di mitigazione.

Il monitoraggio dei rischi viene eseguito in maniera continuativa durante la realizzazione del progetto, seguendo la cadenza dei periodi di osservazione stabilita per il monitoraggio fisico e finanziario.

Studenti e studentesse nel settore calzaturiero in Rwanda.
© IOM 2018 / Amanda NERO

Monitorare le spese

Ogni attività che viene svolta prevede l'esborso di una quantità di denaro. Questo denaro di cui dispone il progetto deve essere gestito attentamente per evitare di utilizzare i fondi per attività non previste dal progetto o di spendere importi non coerenti o superiori a quanto previsto nelle singole linee di budget.

DURANTE LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ È IMPORTANTE MONITORARE LE SINGOLE SPESE

La fase di gestione finanziaria e monitoraggio delle spese deve essere impostata fin dall'inizio del progetto e deve essere effettuata con costanza e puntualità.

Durante lo svolgimento delle attività è importante dunque monitorare le singole spese e poterle comparare con il budget a disposizione in modo da correggere eventuali errori di spesa ed evitare di "scoprire" in seguito che non vi sono più le risorse necessarie per svolgere le altre attività.

In che modo procedere per controllare le spese? Il modo più semplice è utilizzando excel, un programma di calcolo che tutti conosciamo e grazie al quale imposterete **una tabella di Input** in cui inserire tutte le spese che sostenete durante l'esecuzione del progetto, collegando automaticamente tali voci al budget nella colonna "importo speso".

Cod.	Costi Budget	Unità	N° Unità/ Durata	Costo unitario (Euro)	Tot. BDG	% sul totale	Importo speso	Saldo
1	**Personale**							
1.1	Coordinatore locale	MESE	7	593	4.151		0	4.151,00
1.2	Operatore locale	MESE	0	-			0	0,00
1.3	Formatore computer senior	GG	19	88	1.672		0	1.672,00
1.4	Coordinatore Italia	MESE	5	1.000	5.000		0	5.000,00
1.5	Formatore computer junior	GG	0	-			0	0,00
TOTALE COSTI PERSONALE					**10.823**	**56,17%**		**10.823,00**

La tabella Input potrà poi essere collegata al report utilizzando le stesse funzioni di excel.

Ecco un esempio di tabella di Input per registrare le spese:

DATA DOC	VOCE DI COSTO	MACRO VOCE	ATTIVITÀ	DOC. NUMERO	FORNITORE	IMPORTO EURO	DATA DA PAGARE
01/05/2018	Cancelleria	Costi operativi	Formazione sulla manutenzione dei Computer	doc del 01/05/2017 n. 3	FORNITORE 1	10	30/05/2018
05/05/2018	Computer	Equipaggiamento	Selezione ragazzi		FORNITORE 2	1500	30/06/2018
07/05/2018	Pubblicazioni	Costi operativi	Coordinamento e gestione del progetto	n°1 del	FORNITORE 3	750	30/06/2018
09/05/2018	Computer	Equipaggiamento	Formazione sulla manutenzione dei Computer	n° 45 del 09/05/2018	FORNITORE 1	450	30/07/2018

Come potete osservare dalla tabella in esempio, nella tabella di Input viene riportata la colonna "**Voce di costo**". Grazie alla colonna "Voce di Costo" è possibile raggruppare tutti i costi relativi ad una specifica "voce di costo" e calcolare il totale speso, ottenendo sia l'ammontare speso, sia, per differenza, il saldo ancora disponibile. Tutte queste informazioni saranno utili alla costruzione del vostro report finanziario. Come si fa? Utilizzando la funzione "somma.se", che abbiamo già trovato utile nel modulo relativo al budget.

Nel definire i campi della tabella di Input per le spese è opportuno inserire alcune colonne specifiche, come quelle che vedete nella tabella a pagina 21 denominate "fornitore" (indica il nome del fornitore) e "data da pagare". Quest'ultima colonna, "data da pagare", permette di avere sempre sotto controllo le scadenze future e poter quindi pianificare in maniera più puntuale ed attenta anche gli esborsi finanziari. Per la fase di gestione finanziaria e rendicontazione vi suggeriamo di seguito alcune note operative ed indicazioni che è importante seguire:

– Tutte le spese effettuate devono avere un documento che certifichi la spesa (scontrino, fattura, anche dette ***pezze giustificative***);

– Tutte le pezze giustificative devono essere consegnate al responsabile amministrativo tempestivamente;

– Non si effettuano pagamenti se non ci sono le pezze giustificative accompagnatorie;

– Le spese devono essere riconducibili al progetto. Quindi, se possibile, inserire nella descrizione il nome del progetto e l'attività per la quale è stata sostenuta;

– Nel documento di spesa (fattura, scontrino) indicare a penna: nome progetto – capitolo di spesa – codice del capitolo di spesa. In questo modo si facilitano sia l'operazione di registra-

zione contabile sia le eventuali successive verifiche da parte del donatore.

Ogni documento di spesa deve essere conservato in un **archivio** che vi consigliamo di organizzare sia in formato **cartaceo** che **digitale**. Potete seguire le seguenti modalità di archiviazione:

- Fotocopia del documento e scansione (se possibile) dello stesso per archiviazione digitale;
- Archiviazione cartacea in un faldone di progetto suddiviso per voci di spesa;
- Archiviazione nel computer dei documenti di spesa.

Tutti i documenti devono essere archiviati seguendo la struttura del budget e quindi dei singoli capitoli e delle singole voci del budget stesso.

Attenzione a come denominate i file elettronici dei vostri documenti! Il nostro consiglio è di definire una modalità di denominazione condivisa tra i partner e chiunque si trovi a gestire fondi di progetto. In questo modo sarà possibile per ognuno effettuare una facile ricerca di tutti i documenti.

Una pratica abbastanza comune è quella di riportare il nome o la sigla del progetto nel nome del file. L'archiviazione diventa fondamentale in fase di rendicontazione e/o di controlli e verifiche da parte del donor.

Ricordiamo che un sistema chiaro di archiviazione e registrazione dei dati riduce i rischi di errori, aumenta la condivisione delle informazioni migliorando l'impatto dei progetti stessi

E PER OTTIMIZZARE I TEMPI?
LA RENDICONTAZIONE CON LE TABELLE PIVOT

Questa funzionalità di excel è molto utilizzata a livello professionale ma non molto conosciuta dalla maggior parte degli utenti. Si tratta però di uno strumento che è utilissimo anche per le piccole associazioni. Le tabelle pivot sono uno strumento potente di analisi dei dati che permettono una riduzione dei tempi di gestione ed analisi dei dati notevole, riducendo il rischio di errori e fornendo dei report flessibili e chiari. Le tabelle pivot raggruppano automaticamente i dati riportati nelle tabelle di input come le abbiamo pensate in questo modulo. La tabella che riportiamo sotto a titolo di esempio raggruppa le spese di budget per attività da svolgere.

PIVOT BUDGET DI PROGETTO

Etichette di riga	Somma di TOTALE
Coordinamento e gestione del progetto	9.800,00
Costi del Personale	9.000,00
Costi Operativi	800,00
Selezione ragazzi	120,00
Costi del Personale	0,00
Costi Operativi	120,00
Formazione sulla manutenzione dei Computer	8.567,00
Costi del Personale	1.200,00
Costi Operativi	367,00
Equipaggiamenti	7.000,00
Formazione sulla manutenzione dei dispositivi telefonici mobili	636,00
Costi del Personale	480,00
Costi Operativi	156,00
(vuoto)	0,00
	0,00
Totale complessivo	**19.123,00**

La tabella in basso, invece, suddivide il budget per attività ma anche per partner di progetto.

PIVOT BUDGET DI PROGETTO

Somma di TOTALE	CAPOFILA	PARTNER 2	PARTNER 1	PARTNER 2	PARTNER 3	TOTALE COMPLESSIVO
Coordinamento e gestione del progetto			5.000,00		4.800,00	9.800,00
Costi del Personale			5.000,00		4.000,00	9.000,00
Costi Operativi					800,00	800,00
Selezione ragazzi	150,00	0,00	100,00	20,00		270,00
Costi del Personale	150,00		0,00			150,00
Operating Cost		0,00	100,00	20,00		120,00
Formazione riparazione computer	7.000,00	1.300,00	267,00			8.567,00
Costi del Personale		1.200,00				1.200,00
Costi Operativi		100,00	267,00			367,00
Equipaggiamenti	7.000,00					7.000,00
Formazione riparazione smart phone	486,00	10,00	140,00			636,00
Costi del Personale	480,00					480,00
Costi Operativi	6,00	10,00	140,00			156,00
Totale complessivo	**7.636,00**	**1.310,00**	**5.507,00**	**20,00**	**4.800,00**	**19.273,00**

L'utilizzo di queste funzionalità richiede un impegno iniziale nell'impostare correttamente il lavoro i cui benefici si ripagano con l'utilizzo.

4 Come richiedere modifiche di progetto

Immaginate che in fase di esecuzione del progetto vi rendiate conto che occorre apportare delle modifiche al vostro Quadro Logico, o perché avete ritenuto opportuno modificare un indicatore, o perché si è presentata la necessità di cambiare alcune attività per raggiungere il risultato o anche perché i tempi di realizzazione non sono stati rispettati.

È IMPORTANTE RICHIEDERE EVENTUALI RIMODULAZIONI DI PROGETTO CON LARGO ANTICIPO

Nel caso vi sia la necessità di una modifica del progetto, del quadro logico, del budget e di tutte le componenti della vostra azione concordate con il donatore, occorre chiedere l'autorizzazione al donatore stesso per procedere alla modifica. Non si tratta di una questione solo burocratica, si tratta di un cambiamento rispetto all'accordo fatto con il donatore, di una modifica al contratto stipulato per ciò che riguarda l'oggetto dell'accordo, ovvero il vostro progetto. Per questo motivo, perché si tratta di una modifica ad un contratto, è importante che, per quanto piccola sia, questa modifica venga concordata ed approvata dal donatore. Come si fa?

Se si verificasse la necessità di modificare il progetto, sarebbe necessario richiedere al donatore un **amendment** del progetto, ovvero una modifica o correzione. La richiesta di amendment è una variazione del progetto, che va fatta secondo le indicazioni del donatore e che richiede il suo tempo di valutazione e di approvazione.

Solo dopo che l'amendment sarà stato approvato, il nuovo documento di progetto sarà ritenuto valido. Sarà dunque importante che, qualora individuaste la necessità di apportare una variazione al progetto, questa venga richiesta con largo anticipo e sicuramente non a ridosso della fine del progetto perché se l'approvazione dovesse arrivare dopo la data di conclusione del progetto la variante non potrà essere considerata valida.

Un tipico amendment che rischia spesso di essere richiesto in ritardo rispetto ai tempi tecnici di concessione è l'**estensione non onerosa** del progetto, che si richiede quando, una volta arrivati quasi alla fine del periodo di progetto ci si rende conto di non essere in grado di completare tutte le attività entro la data di conclusione del progetto. Cosa si fa dunque?

DURANTE IL PERIODO DELL'ESTENSIONE NON ONEROSA, UTILIZZERETE I FONDI DEL PROGETTO DEDICATI A QUELLE ATTIVITÀ

Con il dovuto anticipo rispetto alla fine del progetto, in accordo con il donatore e secondo le modalità ufficiali per presentare l'amendment, chiederete un'estensione del tempo del progetto di un periodo, diciamo non superiore al 10-20% del tempo totale, per terminare le attività che sono in corso.

In genere, al donatore è possibile richiedere solo una breve estensione di tempo e tale estensione **non deve comportare un'ulteriore erogazione** di fondi aggiuntivi relativi a quel periodo. Da qui il termine estensione "non onerosa". Durante il periodo dell'estensione non onerosa, utilizzerete i fondi del progetto dedicati a quelle attività. Invece il costo del personale resterà a vostro carico. È importante che l'estensione non onerosa sia chiesta qualche tempo prima della fine del progetto in modo da dare al donatore il tempo necessario per valutare la proposta di estensione, prima che finisca il progetto.

Studenti e studentesse nel settore calzaturiero in Rwanda.
© IOM 2018 / Amanda NERO

5 La chiusura del progetto

Siamo ora arrivati a preparare **la chiusura del progetto.** In alcuni casi, al termine del progetto o poco prima occorrerà prepararsi per ricevere la valutazione finale e predisporre tutte le procedure per lasciare che i beneficiari riescano a mantenere gli obiettivi ed i risultati anche dopo la fine del progetto (sostenibilità).

La conclusione del progetto non equivale alla conclusione delle attività progettuali. Vi sono infatti ancora alcune azioni che devono essere messe in campo e che riguardano aspetti principalmente amministrativi.

L'associazione deve procedere alla **corretta e chiara archiviazione di tutti i documenti** in faldoni che siano facilmente consultabili in futuro. Occorre quindi archiviare:

- una copia del progetto;
- una copia del budget;
- copia di tutti i documenti di spesa che attestano le spese effettuate, suddivisi per capitoli di budget;
- una copia dell'inventario dei beni acquistati e della loro distribuzione (a beneficiari) o cessione;
- copia di tutti i rendiconti e report che sono stati inviati al donatore;
- foto, video, materiale di presentazione.

È importante che la documentazione permetta la ricostruzione puntuale delle attività effettuate e delle spese sostenute anche dopo un lungo periodo di tempo e da parte di persone che non erano direttamente coinvolte.

Nel caso il progetto preveda la donazione di attrezzature o macchinari al partner locale è bene predisporre un **documento di cessione** che testimoni l'avvenuta donazione e la finalità per la quale è destinata.

Occorrerà **chiudere il conto corrente** utilizzato per il progetto e verificare che eventuali contratti (locazione di locali, contratti di servizi) sottoscritti per lo svolgimento del progetto siano conclusi e non vi siano pendenze in essere. Solo quando tutto il materiale documentale sarà ben archiviato potrete dire che il progetto è effettivamente concluso.

CHECK LIST

I passi operativi per: realizzare il progetto

1. Definite la governance del progetto, chiarendo in uno schema chi è responsabile di cosa e come è organizzato il processo decisionale;
2. Diffondete il progetto, fatelo conoscere presso le autorità locali, i beneficiari diretti ed indiretti, le altre organizzazioni che lavorano nello stesso settore, in ogni luogo del progetto, sia in Italia che nel paese terzo;
3. Preparate la tabella di monitoraggio e organizzate il lavoro e le responsabilità per monitorare le attività, i rischi e le spese. Condividete correttamente le informazioni raccolte durante il monitoraggio con tutti i partner del progetto;
4. Alla fine del progetto, procedete all'archiviazione dei documenti di progetto principali per la corretta chiusura.

NOTE

OIM
UN MIGRATION

Serena Carta

COMUNICARE IL PROGETTO: PERCHÉ È IMPORTANTE E COME SI FA

MANUALE
DI **PROGETTAZIONE**
PER **ASSOCIAZIONI**
DI **MIGRANTI**

OIM
UN MIGRATION

Comunicare il progetto: perché è importante e come si fa

Serena Carta

Da oltre dieci anni mi occupo di informazione e comunicazione per il non profit. Collaboro con associazioni culturali e di promozione sociale, organizzazioni non governative, fondazioni e organizzazioni internazionali. Il mio compito è di aiutarle ad aumentare la visibilità e promuovere le attività, ma anche a migliorare i processi comunicativi con il pubblico e all'interno delle organizzazioni stesse. È stata l'esperienza sul campo – in Italia, nel Nord Europa e in Africa in particolare – a insegnarmi a dare alla parola comunicazione una connotazione sociale e civile. Una "buona" comunicazione è infatti attivatrice di fenomeni positivi perché ha la capacità di connettere e moltiplicare saperi, idee e risorse che fanno progredire l'umanità. In questi anni, ho visto progetti lodevoli e innovativi faticare a ricevere l'attenzione meritata a causa dell'incapacità (a volte condita da scetticismo) di farli conoscere al di fuori della ristretta cerchia di soci, volontari, amici e operatori. È importante invece sapere che è possibile aumentare l'impatto sulla società non solo presidiando il territorio con attività e iniziative, ma anche parlando di chi siete, di quello che fate e di come lo portate avanti attraverso i numerosi media a disposizione. La sfida è imparare a orientarsi tra i canali di comunicazione esistenti, studiarli da vicino e poi capire quali fanno al caso vostro, sia nel paese di origine che in quello di residenza.

Immagine di copertina:
Partecipanti Rohingya di un progetto Cash for Work aspettano lo stipendio.
© IOM 2018 / Abdullah AL MASHRIF

Contenuti

1 Comunicare per... 141

Fare la differenza 141

Moltiplicare le opportunità 142

2 Da dove partire? La strategia di comunicazione 145

3 Gli strumenti del mestiere: dai social network all'ufficio stampa 150

I social network 150

Il sito e il blog 157

La newsletter 158

L'ufficio stampa e la relazione con i media 159

L'identità visiva 161

Check List:

I passi operativi per: impostare la comunicazione del progetto 162

Comunicare per...

Fare la differenza

L'attività comunicativa richiede *tempo* e il primo passo da fare è proprio quello di mettersi a tavolino, con carta e penna, e dedicarvi qualche ora del proprio lavoro, da soli – da autodidatti – oppure con l'aiuto di un professionista. In questo modulo vorrei quindi fornirvi gli strumenti base per iniziare a impostare una *strategia di comunicazione*, cioè una mappa che possa aiutarvi a fare ordine tra le idee, a individuare e poi usare e integrare tra loro i media più adatti, a programmare e implementare le attività comunicative dei vostri progetti. Prima che un dovere, per chi come voi è attivo nell'associazionismo, **comunicare dovrebbe essere una responsabilità.**

RACCONTARSI, PARLARE DI SÉ CON ONESTÀ E TRASPARENZA È UN ESERCIZIO CHE FA GUADAGNARE REPUTAZIONE E FIDUCIA

Provo a spiegarvi perché attraverso le parole di due studiosi, Gaia Peruzzi e Andrea Volterrani, che nel 2016 hanno pubblicato un utile libro sulla comunicazione sociale[1]:

> La comunicazione sociale è la comunicazione votata a promuovere i diritti, la giustizia e la solidarietà sociale; è la comunicazione che ha per obiettivo la diffusione di significati, di idee e di pratiche ispirati a valori di equità, pace e inclusione. Una comunicazione dedita a "fare società", nel senso di creare e diffondere relazioni improntate a criteri e a sentimenti di fraternità e di comunanza, di eguaglianza e di sostenibilità sociale, con particolare attenzione ai bisogni dei soggetti vulnerabili e svantaggiati. Una comunicazione che si propone di contrastare i fini e gli eccessi dell'individualismo, dell'egoismo, del potere iniquo e del profitto assoluto".

In altre parole: **la comunicazione sociale ha l'obiettivo di coinvolgere in modo attivo le persone per modificare comportamenti e stili di vita.** Alla luce di ciò, mi sembra chiaro che condividere idee, percorsi, progetti, processi, storie, problemi e soluzioni sia un modo per fare bene, anzi meglio, il vostro lavoro.

1 *La comunicazione sociale* di G. Peruzzi e A. Volterrani, 2016, Editori Laterza.

Moltiplicare le opportunità

Impegnarsi in attività di comunicazione è senza dubbio un grande investimento di risorse, ma può portare risultati concreti in termini di capitale sociale e finanziario.

Decidere di dare visibilità alle vostre attività e iniziative sui media significa anche aprirsi a nuove opportunità. Farsi conoscere al pubblico equivale a esporsi con le proprie idee, ma anche a distinguersi per le proprie peculiarità, *facendosi notare* e *ricordare*. Raccontarsi, parlare di sé con onestà e trasparenza è un esercizio che *fa guadagnare reputazione* e *fiducia*. Curare la propria presenza del web, aggiornando con costanza i social network più popolari, aiuta ad *ampliare la propria comunità di sostenitori* e *di volontari* che, rimanendo aggiornati sulle attività dell'associazione e su come quest'ultima utilizza le loro donazioni e il loro contributo, si sentiranno parte della "grande famiglia" e non dubiteranno di rinnovarvi il proprio supporto. Anche la vostra rete di partner beneficia della comunicazione: frequentare i luoghi del web *facilita le connessioni* con altri individui o altre realtà che condividono la vostra missione e con cui potete *creare alleanze* e *diventare più efficaci*. I donatori stessi apprezzano e incoraggiano la condivisione dei progressi e dei risultati dei progetti che finanziano: non solo perché vedono valorizzato il proprio lavoro, ma anche perché grazie alla divulgazione delle attività *si raggiungono più beneficiari* e *l'impatto aumenta*. Detto in altre parole, **comunicare vi conviene!**

I DONATORI STESSI APPREZZANO E INCORAGGIANO LA CONDIVISIONE DEI PROGRESSI E DEI RISULTATI DEI PROGETTI CHE FINANZIANO

LE ASSOCIAZIONI DI MIGRANTI CHE COMUNICANO AUMENTANO IL LORO IMPATTO SOCIALE PERCHÉ:

- Danno voce a chi normalmente non viene ascoltato;
- Condividono e valorizzano saperi e conoscenza locale;
- Ribaltano stereotipi e pregiudizi;
- Educano al rispetto della diversità dei punti di vista;
- Trasmettono buone pratiche;
- Diffondono notizie positive.

BOX 1

LO STORYTELLING - OVVERO L'ARTE DI RACCONTARE STORIE CHE DISEGNANO MONDI

> *Le storie. (...) le uniche che dalla notte dei tempi sanno unire informazioni, conoscenza, saggezza, emozioni, cura di sé e degli altri. Ci sono state civiltà che hanno ignorato la ruota, ma nessuna che non abbia conosciuto le storie.*
>
> *(Luisa Cerrada, Il mestiere di scrivere)*

Che mondo sarebbe senza le storie? Siamo tutti sensibili al loro fascino, quando evocano paesaggi e personaggi che ci fanno risuonare sensazioni vissute direttamente o indirettamente, che ci fanno commuovere e che ci emozionano. Le storie sono potenti: aiutano ad ampliare gli immaginari, aggiungendo pezzi di mondi possibili. Ci introducono in territori che altrimenti sarebbero rimasti sconosciuti e lo fanno con leggerezza e piacevolezza, senza annoiare. È per questo che le persone si identificano nelle storie, se ne affezionano e ne traggono ispirazione per la propria vita.

Alla luce di questa consapevolezza, vorrei invitarvi a parlare di voi, delle vostre associazioni, dei vostri progetti e delle persone che li animano come se foste dei narratori, dei cantori. Ad adottare cioè la tecnica dello storytelling, ovvero l'arte di raccontare le storie, in tutte le attività di comunicazione che deciderete di mettere in campo.

Imparare a raccontare il progetto a partire dalle storie significa dare spazio alle voci e alle esperienze delle persone con cui entrate in contatto nelle comunità e nei territori in cui siete operativi: dagli operatori, ai volontari, ai soci, ai beneficiari diretti e indiretti, ai donatori. Si tratta di piccole storie personali, diverse dalle solite notizie riportate dal mainstream. In questo modo condividerete testimonianze di coraggio, empowerment e trasformazione che altrimenti rimarrebbero silenti e che giocano un ruolo fondamentale nel dimostrare la forza della promozione dei diritti umani e della giustizia globale.

Non abbiate timore di raccontare le vostre stesse storie di migranti, per aiutare i lettori – che siano di origine italiana o straniera – a comprendere il vostro punto di vista, a trarne ispirazione per la propria esperienza, a trovare punti di contatto con la vostra storia oppure semplicemente a capire meglio l'unicità di ogni percorso migratorio.

Dieci azioni per uno storytelling efficace

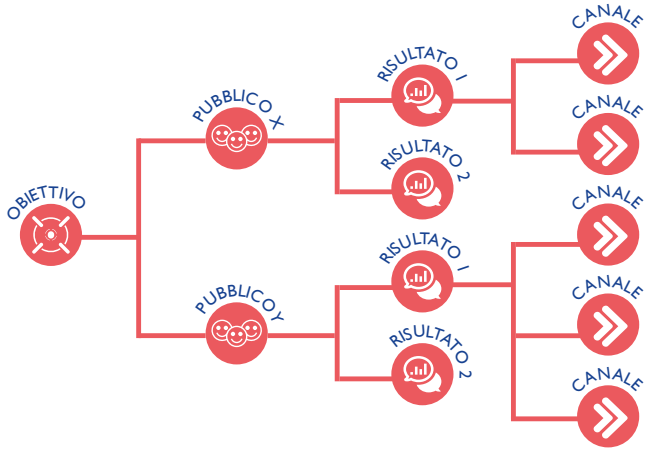
1. *Avere l'obiettivo di informare:* anche se in maniera originale e creativa, il vostro obiettivo principale deve rimanere quello di trasmettere informazioni su qualcosa che conoscete molto bene e che volete condividere con gli altri;

2. *Mettere le persone al centro*: sono i protagonisti stessi che si raccontano, nessuno parla al posto loro. Se il contesto ve lo permette, scrivete il messaggio insieme a loro oppure chiedetegli di scriverlo direttamente. Potete scegliere di dare la parola a:
    - *Beneficiari*, coloro che direttamente o indirettamente vivono un miglioramento grazie alla vostra progettualità. Cosa è successo nella loro vita da quando vi conoscono? Cosa c'era prima e cosa c'è adesso? Quali risorse hanno messo in campo per contribuire al cambiamento?
    - *Operatori & Volontari*, coloro che contribuiscono a creare un cambiamento nella vita dei beneficiari. Chi sono? Quali competenze e professionalità hanno investito? Da quale passione o motivazione sono mossi?
    - *Donatori*, coloro che hanno a cuore le storie dei beneficiari e che hanno scelto di sostenere i vostri progetti. Chi sono e perché credono in voi?
3. *Combattere pregiudizi e cliché*: mostrate che la realtà ha tante sfaccettature, diversificate le voci e le prospettive;
4. *Condividere risultati concreti*: spostate il focus del messaggio dal problema alla soluzione. Mostrate come sono stati spesi i soldi dei donatori, cosa fanno le persone, come cambia nei fatti la loro vita;
5. *Dare voce a emozioni e sentimenti*: i protagonisti sono persone in carne e ossa che soffrono e gioiscono come tutti. Il lettore si identifica nelle loro storie e riconosce pezzi della propria esistenza come sfide, difficoltà, successi;
6. *Rappresentare in modo onesto e reale ogni situazione*: il pubblico si prende il tempo di leggere le vostre storie, in cambio donate frammenti di realtà e dimostrate che si può fidare di voi;
7. *Coinvolgere il lettore*: fatelo sentire partecipe del destino dei vostri protagonisti, di cui potete raccontare le vicende "a puntate"; intrattenetelo, incuriositelo e fatelo divertire;
8. *Dare alle storie un inizio e una fine*: sviluppate i racconti tra azioni e cambiamenti che seguono un ordine cronologico;
9. *Integrare testo, video e foto*: se potete, arricchite i vostri messaggi scritti con fotografie e video inediti. Sul web le immagini sono i contenuti più apprezzati e condivisi!;
10. *Scrivere semplice*: usate un linguaggio comprensibile, facile, familiare (e attenti agli errori di ortografia e grammatica!).

2 Da dove partire? La strategia di comunicazione

Non esiste nessuna formula magica, nessun ingrediente segreto: per far conoscere la vostra associazione al pubblico e per raccontare in cosa siete impegnati e cosa vi sta a cuore, vi serve una strategia di comunicazione (una tattica!) *abbastanza buona* per fare accadere delle cose. **Quelle che seguono sono indicazioni di metodo e di processo che vi aiuteranno a stilare un piano d'azione realistico e sostenibile con le risorse umane, finanziarie e di tempo che avete a disposizione.** Troverete anche alcuni *esempi* per aiutarvi a visualizzare i concetti: non li copiate – non vi conviene se non appartengono al vostro contesto! – ma lasciatevi ispirare.

La prima cosa che vi consiglio di fare è di *radunare un gruppo di lavoro con cui confrontarvi* per almeno mezza giornata, sistemarvi in un luogo confortevole e prendere carta e penna. Dovrete **rispondere a quattro domande** per mettere in moto il cervello, allargare lo sguardo e raccogliere tutte le informazioni in vostro possesso: le risposte andranno a creare la strategia di comunicazione del progetto in cui la vostra associazione è impegnata. Badate bene, l'architettura delle informazioni che raccoglierete dovrà assomigliare a questa immagine qui:



PRIMA DOMANDA: QUAL È IL VOSTRO OBIETTIVO?

Ovvero, chi siete e che cosa volete far sapere *là fuori*? Perché e che cosa vi interessa che gli altri conoscano del vostro progetto? L'obiettivo rappresenta le fondamenta della vostra strategia; vi deve indicare la strada e motivare nei momenti di difficoltà. A questo livello di analisi vi chiedo di essere ambiziosi: è il momento di pensare in grande e di valorizzarvi, individuando le caratteristiche che rendono uniche e originali le vostre iniziative e che vale la pena condividere con chi ancora non vi conosce o con chi vi supporta e crede in voi.

Esempi di obiettivi generali

- Il vostro obiettivo è quello di dimostrare che la vostra associazione è agente di cambiamento volete raccontare come cambia la situazione del territorio e della comunità in cui operate, prima e dopo il vostro intervento;

- Il vostro obiettivo è quello di essere un punto di riferimento per la diaspora del territorio italiano in cui abitate: volete far conoscere i servizi che offrite, ma anche tenere viva la vostra cultura di origine;

- Il vostro obiettivo è quello di fare raccolta fondi per sostenere i progetti nel paese di origine;

- Il vostro obiettivo è quello di raccontare chi sono, come vivono, cosa fanno i protagonisti della diaspora perché pensate che condividere le vostre storie, quelle dei vostri soci e delle loro comunità sia un modo efficace per migliorare la cultura dell'accoglienza, dell'integrazione e dell'interazione in Italia.

SECONDA DOMANDA: A CHI VOLETE PARLARE?

In gergo tecnico si parla di *pubblico* o *target* di riferimento. Decidere di rivolgersi a chiunque è un obiettivo impossibile: perciò vale la pena scegliere le comunità e le categorie di persone (poche, per iniziare!) a cui vi interessa maggiormente indirizzarvi. Una volta individuate, pensate alle loro caratteristiche (età, sesso, come si informano, su quali argomenti sono più sensibili…): questo vi aiuterà a

trovare i canali di comunicazione e gli argomenti più adatti a loro. Ciascun pubblico merita una riflessione a sé: sembra una banalità, ma non potrete parlare delle stesse cose e nello stesso modo alle famiglie di migranti che abitano nella vostra città e alle istituzioni.

Esempi di pubblico

- Studenti / giovani / adolescenti
- Famiglie di migranti
- Altre associazioni della diaspora con cui condividete la missione
- Istituzioni
- Imprese private

TERZA DOMANDA: QUALI RISULTATI DESIDERATE OTTENERE?

Ovvero, che cosa volete che le vostre attività di comunicazione facciano succedere? Quali cambiamenti vi aspettate? I risultati sono obiettivi reali, che corrispondono alle conseguenze dirette e concrete della vostra strategia di comunicazione. Sono coerenti con l'obiettivo generale e cambiano al variare delle persone a cui vi rivolgete.

I RISULTATI SONO OBIETTIVI REALI, CHE CORRISPONDONO ALLE CONSEGUENZE DIRETTE E CONCRETE DELLA VOSTRA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

Esempi di risultati

Dopo 8 mesi di progetto, è successo che...

- La diaspora senegalese di Roma è aggiornata sulle attività del progetto in Italia e in Senegal (RISULTATO ATTESO: fare conoscere e raccontare alla diaspora gli avanzamenti del progetto);
- Avete creato una partnership con un'associazione di migranti in Toscana con cui condividete la missione (RA: rafforzare i legami con la diaspora nel resto d'Italia);

- Avete organizzato due eventi di raccolta fondi grazie ai quali avete sostenuto parte di uno dei vostri progetti (RA: raccolta fondi);

- Avete aperto un blog in cui raccogliete le testimonianze – foto, video, articoli – dei beneficiari del progetto (RA: dare voce a chi non ce l'ha);

- La pagina FB è cresciuta e ha ricevuto tanti nuovi messaggi di sostegno (RA: promuovere la vostra associazione).

QUARTA DOMANDA: ATTRAVERSO QUALI CANALI COMUNICATE?

Ovvero, quali strumenti online e offline scegliete di usare per trasmettere i vostri messaggi? Sulla base delle caratteristiche del pubblico a cui avete deciso di parlare e dei risultati che volete ottenere, e facendo una stima realistica delle risorse di tempo, finanziarie e umane che avete a disposizione, scegliete attraverso quali media volete raccontare di voi. Ricordate che ogni canale deve essere aggiornato con costanza, quindi meglio averne solo uno – ma ben curato e vivace – che tanti silenziosi!

PRIMA DI LANCIARE LA VOSTRA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE, STUDIATE QUINDI CON CURA LE CARATTERISTICHE DEL CONTESTO IN CUI VI TROVATE

Non vi cito nessun esempio, poiché il modulo che segue è interamente dedicato a illustrare i canali di comunicazione più popolari tra cui potete trovare quelli che fanno al caso vostro.

ATTENZIONE! QUALI ERRORI EVITARE?

1. Molto spesso le associazioni di migranti hanno progetti che si svolgono in due o più paesi: in questo caso **è fondamentale creare strategie di comunicazione diverse per ciascun paese in cui lavorate** perché i contesti, i bisogni e le persone non sono assimilabili. Quello che può funzionare in Italia, infatti, non è detto che abbia successo nei paesi terzi in cui i progetti vengono realizzati per via della cultura e delle abitudini comunicative o della tecnologia a disposizione. Prima di lanciare la vostra campagna di comunicazione, studiate quindi con cura le caratteristiche del contesto in cui vi trovate, stabilite obiettivi realistici e privilegiate risorse e contenuti locali;

2. La strategia deve essere **testata per un periodo di tempo:** non è "immortale" ma va adattata alle condizioni che cambiano o va migliorata, se vi rendete conto che qualcosa non funziona. Vi consiglio dunque di darvi un periodo di prova di qualche mese, trascorso il quale potete fare un bilancio di quello che è da salvare e di quello che invece è da scartare o modificare;

3. Se nella vostra associazione il tempo a disposizione è poco e non c'è nessuno con competenze comunicative, può valere la pena rivolgersi a un consulente del settore non profit che può aiutarvi a muovere i primi passi.

L'IOM in Cambogia collabora con una scuola alberghiera locale in cui gli studenti sono formati nelle arti culinarie, nella gestione alberghiera e nella ristorazione.
© IOM 2016 / Muse MOHAMMED

3 Gli strumenti del mestiere: dai social network all'ufficio stampa

Per scegliere a quale canale affidare il racconto di chi siete e cosa fate, occorre conoscere che cosa offre "il mercato" degli strumenti di comunicazione dentro e fuori dal web. Inizieremo a guardare da vicino i social network – anche detti "nuovi media", che sfruttano le potenzialità di internet – e concluderemo con l'attività più tradizionale dell'ufficio stampa. A ciascuno di voi il compito di riempire la propria cassetta degli attrezzi per comunicare il progetto con gli strumenti che ritiene *più adatti nel contesto in cui opera*.

I social network

Sono i luoghi del web più frequentati, letteralmente "abitati" da persone, gruppi e comunità che si scambiano moltissime informazioni al secondo; si dice che sia più probabile che una notizia venga trovata sulla bacheca di Facebook che non sull'*homepage* di un sito! I social network sono anche i canali dove è possibile sperimentare *un linguaggio focalizzato sulle persone, non ufficiale o da addetti ai lavori*. I più popolari – come Facebook, Twitter o Instagram che vedremo tra poco insieme – hanno versioni gratuite e abbastanza facili da usare, ma hanno delle regole.

I SOCIAL NETWORK SONO ANCHE I CANALI DOVE È POSSIBILE SPERIMENTARE UN LINGUAGGIO FOCALIZZATO SULLE PERSONE

La prima regola valida per tutti i social network che desidererete abitare con la vostra associazione è la seguente: **i contenuti che condividete devono essere pensati e di valore.** Detto in altre parole: non scrivete tutto quello che vi passa per la testa, ma imparate a dire cose che contano, quando occorre.

La seconda regola è che **non serve essere presenti su tutte le piattaforme**: è importante scegliere con cura quelle dove

si trovano i vostri target di riferimento e che le vostre risorse a disposizione vi permettono di aggiornare con costanza.

Ho scelto di parlarvi qui di Facebook, Twitter e Instagram perché ad oggi sono le piattaforme dove si ritrova la maggior parte delle persone. Non vi darò istruzioni specifiche su come usarli – ad esempio su come aprire un gruppo su Facebook, fare un video su Instagram o pubblicare un tweet[2] – ma condividerò con voi alcune linee guida che vi aiutino a capire se fanno o non fanno al caso vostro e qualche consiglio di metodo per usarli al meglio (soprattutto Facebook, il re indiscusso delle relazioni sociali sul web!).

FACEBOOK

Il social network di proprietà di Mark Zuckerberg offre alle associazioni che operano nel mondo della solidarietà la possibilità di raccontarsi e farsi ascoltare, interagire e coinvolgere i *follower* (cioè le persone che hanno messo "mi piace" alla vostra pagina e che quindi desiderano ricevere i vostri aggiornamenti) attraverso parole, testi, foto e video. Aprire e gestire una *pagina* su Facebook (non un *profilo* – mi raccomando! – quello è riservato alle persone fisiche)[3], anche se non si dispone di budget, è un buon modo per **ricordare alla vostra comunità che esistete e che volete condividere storie e notizie, idee e valori.**

LE PERSONE GUARDANO NORMALMENTE FACEBOOK NELLE PAUSE: CERCATE QUINDI DI ESSERE UTILI, COSTRUTTIVI E PIACEVOLI, SPONTANEI

Le persone guardano normalmente Facebook nelle pause: cercate quindi di essere utili, costruttivi e piacevoli, spontanei. Usate un "tono di voce" caldo, familiare, coinvolgente: parlate di voi, di come vi sentite, condividete le vostre opinioni e schieratevi (non dovete piacere a tutti!). Siate anche strategici, ai fini del progetto, e valorizzate il contributo di ciascuno: ricordatevi di

2 Per quello vi consiglio di guardare i video tutorial sul sito di Salvatore Aranzulla.

3 Dovete aprire necessariamente una pagina se volete essere su Facebook a nome della vostra organizzazione. Le regole di Facebook vietano infatti di usare l'impostazione del profilo personale per rappresentare "il tuo gruppo, azienda o prodotto".

@taggare[4] i partner, i donatori, i volontari e usate gli *#hashtag*[5] per identificare progetti e attività. Questo stimolerà la condivisione e servirà da megafono ai vostri messaggi.

Scrivere contenuti originali e creativi, che si fanno leggere, non è sempre facile; così come può sembrare a volte difficile mantenere la costanza dell'aggiornamento della propria pagina. È qui che viene in vostro aiuto il *calendario editoriale*, un vero e proprio calendario fatto di giorni e ore in cui potete inserire, programmandoli e distribuendoli così nel tempo, i contenuti che volete condividere. Createvi il vostro template di calendario preferito, su carta o su pc: nella pagina seguente ve ne ho suggerito uno come esempio, che potete riprodurre su Word.

Ma cosa scrivere e quando farlo? Il mio consiglio è quello di pubblicare 2 o 3 volte alla settimana, alternando tra tre tipologie di contenuti:

1. **Promozionali:** che parlano dell'associazione e dell'avanzamento del progetto, che presentano risultati o traguardi; insomma, che parlano di voi e delle vostre attività;

2. **Utili:** che insegnano qualcosa di nuovo, magari sulle culture dei vostri paesi di riferimento (una ricetta, una ricorrenza storica, un aspetto culturale...) o su una novità legislativa; insomma, che non parlano direttamente di voi e della vostra associazione ma che permettono di condividere un sapere su uno dei temi di cui sapete di essere esperti. Un modo facile ma efficace per

4 Per taggare una persona o una pagina si usa la chiocciolina (= @) seguita dal nome di chi si vuole menzionare; verrà così creato un link al profilo o alla pagina citati. La persona o l'associazione taggata riceverà una notifica, sarà cioè avvisata che qualcuno l'ha menzionata e andrà con più probabilità a leggere il post in cui si parla di lei.

5 L'hashtag è il cancelletto (= #) che potete inserire davanti alle parole chiave del vostro messaggio, per darne valore ed evidenziarle in modo particolare. L'hashtag permette di aggregare contenuti simili sulla base di parole chiave, condividere e seguire più facilmente temi di interesse.

condividere contenuti utili è quello di postare un articolo che voi stessi avete trovato illuminante!;

3. **Coinvolgenti:** che fanno venire voglia di chiacchierare e di rispondere; funzionano molto, ad esempio, opinioni e punti di vista sull'attualità oppure svelare il dietro le quinte.

Di seguito riporto l'esempio di un format che potete usare per organizzare il vostro lavoro di comunicazione, secondo un calendario preciso e ben studiato:

MESE DI NOVEMBRE					
Settimana I	**Lunedì**	**Martedì**	**Mercoledì**	**Giovedì**	**Venerdì**
h 9 - 12				Es. Qui è dove pubblico la ricetta di un piatto tipico del mio paese di origine.	
h 12 - 14		**Riempite questi spazi con contenuti precisi!** Es. Qui è dove scrivo che la mia associazione ha partecipato al Training AMICO 2018.			
h 14 - 18					Es. Qui è dove condivido un breve video del pranzo dell'equipe locale dopo la riunione settimanale.

Settimana II	**Lunedì**	**Martedì**	**Mercoledì**	**Giovedì**	**Venerdì**
h 9 - 12					
h 12 - 14					
h 14 - 18					

Settimana III	**Lunedì**	**Martedì**	**Mercoledì**	**Giovedì**	**Venerdì**
h 9 - 12					
h 12 - 14					
h 14 - 18					

Settimana IV	**Lunedì**	**Martedì**	**Mercoledì**	**Giovedì**	**Venerdì**
h 9 - 12					
h 12 - 14					
h 14 - 18					

Contenuto promozionale coinvolgente **Contenuto utile** **Contenuto**

BOX 2

SUGGERIMENTI PER TENERE VIVA LA PAGINA FACEBOOK

- Date voce ai protagonisti dei vostri progetti attraverso la tecnica dello storytelling
- Pubblicate con continuità (fatevi aiutare dal calendario editoriale)
- Non copiate i contenuti, siate originali, individuate le vostre specificità
- Raccontatevi con generosità (sia i successi che i fallimenti)
- Condividete impressioni a caldo dopo un evento
- Condividete quello che vi piace o non vi piace, quello in cui credete
- Costruite relazioni: siate attivi nei gruppi e seguite pagine sui temi affini al vostro
- Curate le relazioni: rispondete sempre ai commenti e ai messaggi
- Stimolate le relazioni e la partecipazione: fate domande dirette a chi vi segue
- Segnalate la vostra pagina FB sugli altri canali di comunicazione (sito, blog, brochure)
- Se siete smarriti, tornate sulla strategia di comunicazione e chiaritevi il motivo per cui siete su FB (ricordate obiettivo, target e risultati attesi)

Studenti e studentesse formati in produzione di alimenti in Rwanda.
© IOM 2018 / Amanda NERO

TWITTER

È il social network dell'uccellino blu, per intenderci; e delle frasi brevi (oggi è permesso scrivere fino a 280 caratteri). **Abitare Twitter vi può essere utile, innanzitutto, per seguire le conversazioni a livello nazionale e internazionale sui temi di attualità.** Su Twitter esperti del mondo del non profit, attivisti, organizzazioni internazionali, politici e istituzioni commentano e si confrontano costantemente sui fenomeni che attraversano la nostra epoca e "ascoltarli" può aiutarvi a tenervi aggiornati su cosa succede nel mondo in tempo reale oltre che, se siete curiosi, darvi spunti e idee per approfondire.

PUBBLICATE UN POST AL GIORNO, SEGNALANDO UNA NOVITÀ DELLA VOSTRA ASSOCIAZIONE

Il rischio di osservare le conversazioni su Twitter è quello di venire sopraffatti dal flusso continuo di messaggi. Vi consiglio quindi di creare delle *liste*, ovvero di raggruppare i vostri profili preferiti sulla base degli argomenti che vi interessano, in modo da potervi concentrare sulle conversazioni che avvengono tra un certo gruppo di persone o su un certo argomento. Cosa potete fare voi attivamente su Twitter? Pubblicate un post al giorno, segnalando una novità della vostra associazione oppure condividendo il tweet di qualcun altro che ha a che fare con la vostra attività e che può interessare a chi vi segue; o ancora, intervenite nelle conversazioni in cui avete qualcosa da dire e rispondete alle *call* che vi riguardano.

INSTAGRAM

È il social network delle fotografie (quelle belle e con la luce giusta!), che permette di **raccontare la propria storia per immagini.** Chi lo abita parla un linguaggio visuale, pop e poco convenzionale, infatti è frequentato principalmente dalle nuove generazioni. **Ad oggi è il luogo ideale in cui essere presenti se avete l'obiettivo di parlare di migrazioni anche ai più giovani.** Facendo cosa? Principalmente due cose:

1. Condividendo i retroscena che mostrano l'aspetto più umano e meno istituzionale della vostra associazione, come il dietro le quinte o i momenti di convivialità;

2. Condividendo foto di persone, luoghi o situazioni belle ed evocative che rappresentano i valori di cui vi fate portavoce e che sono capaci di colpire l'emotività del pubblico e che fanno venire voglia di unirvi a voi o di sostenervi.

BOX 3

"HATE SPEECH" - COME RISPONDERE AI COMMENTI NEGATIVI ONLINE?

Sempre più spesso assistiamo sui social network a un uso violento del linguaggio. Il commento negativo, peggio ancora quello aggressivo che incita alla discriminazione e all'intolleranza, spaventa o fa arrabbiare e può farvi sentire in difficoltà o inadatti a gestire la situazione. Vorrei quindi condividere con voi alcuni suggerimenti per rispondere senza imbarazzo e con fermezza ad attacchi verbali, insulti o, più semplicemente, opinioni molto diverse dalle vostre.

- Innanzitutto una considerazione: non potete sempre far cambiare idea a chi non la pensa come voi. Ma avete il diritto di reagire, con educazione, per spiegare la vostra posizione;
- Rispondete sempre: chi vi segue ha fiducia in voi e si aspetta una risposta che rivendichi i vostri valori comuni;
- Rispondete sempre con gentilezza e rispetto: darete il buon esempio;
- Elaborate una risposta in cui spiegate la vostra posizione sul tema oggetto del commento. Sottolineate l'inopportunità del commento in questione e, se è quello il caso, dimostrate con una fonte, ad esempio un articolo, che l'informazione condivisa è falsa;
- Non date risposte oppositive, maleducate, aggressive: evitate l'effetto "muro contro muro". Con chi si mostra particolarmente aggressivo è sconsigliato attivare una conversazione (fare domande, chiedere un nuovo commento o una nuova opinione);
- Nel caso di un attacco d'odio, di un insulto o di un'offesa, ricordate alla persona che gli spazi che la vostra associazione ha deciso di aprire sul web sono dedicati al dialogo e al confronto mite e rispettoso. Se, nonostante l'invito a chiedere scusa e ad ammorbidire i toni, la persona continua ad avere un atteggiamento violento e prepotente, il consiglio è di bloccare il suo profilo;
- Fate cultura contro il razzismo e l'intolleranza nel mondo digitale: approfittate degli incontri pubblici e nelle scuole per sensibilizzare adulti e ragazzi alla comunicazione interculturale e fornite loro gli strumenti per riconoscere e per contrastare attivamente i commenti d'odio;
- Ricordate, infine, che le parole sono importanti e che è vostra responsabilità sceglierle con cura. Le parole possono discriminare, ma anche emancipare. Le parole contano, quando creano etichette e ci mettono al di qua o al di là delle leggi oppure quando ci dicono che le persone hanno un po' meno o un po' più diritti degli altri. Le parole costruiscono muri o aprono le frontiere. Ci fanno piangere o ci fanno arrabbiare. Le parole offendono o curano.

Il sito e il blog

Proseguendo la nostra carrellata sugli strumenti del web non possiamo dimenticarci del **sito,** che **sancisce la vostra presenza ufficiale e istituzionale su internet.**

ANCHE IL BLOG, COME I SOCIAL NETWORK, DEVE ESSERE AGGIORNATO CON COSTANZA

Potete scegliere di avere un sito cosiddetto "vetrina", prevalentemente statico, usato per dare le informazioni base sulla vostra associazione, per presentare la missione e i progetti che portate avanti, ma anche per annunciare brevi notizie. Immancabili, sul sito, dovrebbero essere le seguenti categorie: chi siete e qual è il vostro obiettivo, come lo perseguite, il contesto in cui lavorate, quali problemi volete affrontare e quali soluzioni proponete, i vostri contatti e il collegamento ai social network.

Se avete risorse umane e di tempo a disposizione, potete arricchirlo con un **blog** dove pubblicare approfondimenti e narrazioni, punti di vista e racconti in prima persona, **come fosse un diario di bordo dell'associazione.**

Anche il blog, come i social network, deve essere aggiornato con costanza: che sia una volta al mese o una volta alla settimana. Fatevi aiutare dal *calendario editoriale* per programmare nel tempo (e in tempo!) i contenuti da pubblicare e alternare i temi affrontati.

Personalmente, **sconsiglio di creare per ogni progetto di cui siate capofila o partner un sito:** meglio integrarne la descrizione nel sito dell'associazione (se non lo avete ancora, il progetto può essere l'occasione per aprirlo!) pubblicando una scheda sintetica e concordata con gli altri partner che ne riporti le informazioni principali.

La più famosa applicazione web che serve a creare siti internet e blog è **Wordpress,** di cui esiste un livello base e gratuito che permette di accedere a tutte le funzionalità essenziali.

La newsletter

Si tratta di uno strumento di comunicazione avanzato ma molto efficace, perché permette di tenere le persone informate inviando gli aggiornamenti della vostra associazione direttamente nella loro casella di posta. Ecco qualche buon motivo per inviare una newsletter periodica:

1. La casella email è un posto intimo, dove siamo propensi alla lettura;

2. Le persone danno il consenso a raggiungerli, il che significa che ci hanno dato fiducia, hanno un bisogno informativo e noi possiamo soddisfarlo;

3. Ha un costo limitato;

4. Le persone che vogliono rispondere o commentare possono farlo senza rispondere necessariamente ai giudizi e alle opinioni degli altri: possono rispondere direttamente a voi.

Esistono **applicazioni web** fatte apposta **per mandare belle newsletter a tanti indirizzi email:** tra le più popolari ci sono TinyLetter, MailChimp e MailUp, gratuite fino a un certo numero di contatti e con gradi diversi di difficoltà.

CHIEDETE ESPLICITAMENTE ALLE PERSONE SE VOGLIONO RICEVERE LA VOSTRA NEWSLETTER

Per inviare le newsletter avrete bisogno di indirizzi email e dovrete essere sempre certi che le persone vi abbiano dato il consenso al loro utilizzo. Sono tante le occasioni buone per raccogliere email: eventi, call e procedure di iscrizione tramite social network, sito o blog. Che sia dal vivo o online, chiedete esplicitamente alle persone se vogliono ricevere la vostra newsletter, spiegando chiaramente quanto spesso la manderete e che cosa conterrà (se non avete intenzione di inviarla con regolarità, funzionano anche le formule del tipo "*La nostra newsletter non ha una frequenza fissa. La mandiamo solo quando abbiamo qualcosa da dire*").

Anche in questo caso la strategia è fondamentale: perché volete mandare una newsletter? Che cosa volete dire? Qual è il vostro obiettivo? Cosa aggiunge alla vostra strategia di comunicazione? Ecco alcuni esempi di obiettivi da perseguire:

1. Non volete farvi dimenticare dalle persone con cui siete entrati in contatto e desiderate **informarli periodicamente** sulle vostre novità;

2. volete mandare il **calendario di eventi e iniziative** organizzati da voi o a cui siete presenti, invitare le persone e magari regalare biglietti scontati per incentivare la partecipazione;

3. volete mandare un vero e proprio **bollettino informativo**, una raccolta di articoli (scritti o selezionati da voi) sui temi che vi stanno a cuore;

4. **raccolta fondi:** volete ricevere donazioni e quindi mandate le newsletter in occasione speciali, come anniversari, festività, 5 per mille o altro.

L'ufficio stampa e la relazione con i media

Dedicarsi regolarmente all'attività di ufficio stampa e alle relazioni con i media significa prendere contatto con i giornalisti di quotidiani, magazine radio o tv (locali, per iniziare) perché diano visibilità alle attività e ai risultati più rilevanti dei progetti della vostra associazione. Come fare? Muovetevi tra i vostri contatti e stilate una lista di giornalisti raggiungibili, raccogliete email e numeri di telefono e teneteli informati su iniziative e traguardi. Create un rapporto di fiducia con loro, invitateli ai vostri eventi, privilegiate gli incontri di persona e fategli conoscere il vostro lavoro. Se siete bravi nel coinvolgerli e farli appassionare, saranno loro a cercarvi per chiedervi che cosa c'è di nuovo da raccontare!

Il mondo del non profit occupa tradizionalmente poco spazio sulle pagine dei giornali, a causa della bassa attenzione dedicata

dai giornalisti ma anche per la difficoltà delle associazioni a far parlare dei temi dello sviluppo e della solidarietà, al di là della promozione del proprio ente. **Ecco qualche spunto e buona pratica per catturare la curiosità dei giornalisti e per stimolarli a migliorare la qualità dell'informazione sulle tematiche sociali[6]:**

1. Andare al di là della descrizione dei problemi e raccontare i risultati positivi e incoraggianti;

2. Offrire un'immagine delle comunità coinvolte non solamente come vittime, ma come soggetti attivi di una vita politica, economica, sociale e culturale;

3. Differenziare l'informazione giornalistica dalla comunicazione istituzionale, offrendo storie inedite, spunti di riflessione, punti di vista e approfondimenti che vanno al di là delle proprie attività e dei propri progetti;

4. Evitare il vocabolario tecnico, ma semplificare il linguaggio ed eventualmente esplicitare i tecnicismi tipici dei progetti;

5. Proporre fonti e testimonianze dirette dal "terreno"; mettere in contatto i giornalisti del paese di origine con quelli del paese di residenza;

6. Mettersi a disposizione dei giornalisti per abbordare le questioni globali e più controverse sotto diverse prospettive, come quella economica, politica e culturale. Favorire la comprensione dei fatti e della loro complessità spiegando il contesto e le cause. Sottolineare le interdipendenze, le sfide comuni tra paesi diverse e il contributo delle iniziative cittadine e locali;

---

6 La lista è tratta dal V*ademecum per una informazione internazionale responsabile* sottoscritto da giornalisti, attori della cooperazione internazionale, enti locali, professori e studenti appartenenti alla rete DevReporter.

7. Rifuggire la logica dell'urgenza, del conflitto, del disastro o del fatto di cronaca. Aiutare i giornalisti a seguire gli avvenimenti e l'evoluzione dei fenomeni con continuità fornendo regolarmente informazioni e aggiornamenti.

L'identità visiva

Si dice che anche l'occhio vuole la sua parte. Ebbene, nella comunicazione sul web così come su quella cartacea **è bene che il vostro progetto sia riconoscibile da un logo o da un elemento grafico** che ne caratterizzi quella che in gergo tecnico si chiama "l'identità visiva". Una volta individuata la veste grafica del progetto, è importante mantenerla in qualsiasi comunicazione esterna.

Prestate inoltre attenzione alle **fotografie** che accompagnano i vostri messaggi; se non avete immagini originali scattate direttamente da voi (che sono in generale da preferire)[7], va benissimo cercarle online ma premuratevi di scegliere solo tra quelle con licenza *Creative Commons*, ovvero immagini che l'autore ha deciso di fare usare liberamente da altre persone (Flickr Creative Commons, Wikimedia Commons o Pixabay sono tre siti da cui potete scaricare immagini gratuite in CC).

DONOR VISIBILITY

Fanno parte dell'identità visiva del progetto anche i loghi della vostra associazione, dei partner e soprattutto quelli dei donatori. Ogni finanziatore ha linee guida ben precise per assicurarsi che la propria visibilità sia adeguata e garantita su materiali stampa, social media, siti web e blog, prodotti multimediali, pubblicazioni e materiali cartacei, eventi. Confrontatevi direttamente con

7 Ricordatevi di fare sempre firmare la liberatoria per la protezione della privacy, soprattutto nel caso in cui le foto ritraggano minori; usate l'effetto pixel per coprire il loro viso qualora non abbiate il consenso.

il vostro referente all'interno dell'ente finanziatore: fatevi spiegare esattamente quali sono le regole di utilizzo del logo o di altri riferimenti grafici; chiedete in quali occasioni e per quali materiali è necessaria la loro approvazione. Condividete infine tutte queste informazioni con chi vi aiuta a gestire la comunicazione.

CHECK LIST

I passi operativi per: impostare la comunicazione del progetto

1. Scegliete l'identità visiva del progetto (logo) e mantenetelo coerente in tutta l'attività di comunicazione;
2. Domandatevi lo scopo dell'attività di comunicazione: cosa volete ottenere e chi volete raggiungere con il vostro messaggio?;
3. Scegliete il canale di comunicazione, adattando i canali più comuni al target che volete raggiungere;
4. Impostate una strategia comunicativa, stabilendo il tipo di contenuto da diffondere, chi dovrà occuparsene, con quale frequenza;
5. Create materiale di visibilità del progetto (poster, brochure ecc.) per estendere il messaggio a chi non usa i social network.

NOTE

OIM
UN MIGRATION

Valeria Saggiomo

LA VALUTAZIONE: UN'OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO

MANUALE
DI **PROGETTAZIONE**
PER **ASSOCIAZIONI**
DI **MIGRANTI**

OIM
UN MIGRATION

La valutazione: un'opportunità di miglioramento

Valeria Saggiomo

Sono esperta di Cooperazione allo Sviluppo e in circa venti anni ho lavorato e vissuto in Kenya, Somalia, Sudan dove ho gestito progetti e programmi per ONG, Nazioni Unite e per la Cooperazione Italiana. Nel 2007 in Italia ho cominciato un percorso di studio e di ricerca sul ruolo della società civile nei processi di pace e di sviluppo, in particolare sulle associazioni islamiche in Somalia, e sulle associazioni della diaspora come attori di sviluppo transnazionale. Oggi insegno Cooperazione allo Sviluppo presso l'Università L'Orientale di Napoli, e utilizzo la mia esperienza per valutare progetti promossi dall'associazionismo non governativo e migrante in Africa, in Medio e Vicino Oriente. Credo fermamente che l'associazionismo sia un potente motore di sviluppo nel mondo e lavoro con le maggiori organizzazioni che promuovono il rafforzamento della diaspora affinché acquisisca gli strumenti e le conoscenze per fare, davvero, la differenza sia nei Paesi di origine che in Europa.

Immagine di copertina:
Donne partecipano a una sessione di ricamo guidata dallo staff dell'IOM in uno dei campi sfollati di Maiduguri in Nigeria.
© IOM 2018 / Muse MOHAMMED

Contenuti

Introduzione 169

1 Cosa è, quando si effettua e a cosa serve la valutazione 170

2 Chi effettua la valutazione? 173

3 Con quali criteri si valutano i progetti di sviluppo? 174

4 Essere valutati: cosa fare e cosa non fare 184

5 I risultati della valutazione: le lezioni apprese e le raccomandazioni per il futuro 186

Check List:

I passi operativi per: preparare la valutazione finale del progetto 188

Introduzione

Voglio iniziare raccontandovi una breve storia. Qualche anno fa ho visitato nuovamente l'Africa Orientale, per valutare un progetto promosso da un'associazione della diaspora somala, per conto del loro donatore. Il progetto ambiva a migliorare l'accesso all'acqua per alcune comunità rurali, e l'associazione era alla sua prima esperienza di progetto transnazionale, nel paese di origine. Incontrai la presidente e lo staff. C'era tensione e avevo la netta sensazione che la mia presenza mettesse a disagio tutti. Mi presentai e cominciai a spiegare il motivo della mia visita. Chiesi poi di descrivere il progetto, e il percorso che aveva riportato in Somaliland l'associazione, gli accordi che avevano stretto, gli ostacoli incontrati, i risultati raggiunti e quelli non raggiunti. Ma nessuno osava parlare, nel timore di dire qualcosa di sbagliato. Impiegai diversi giorni per far capire loro che la valutazione poteva essere un'opportunità per tutti, per comprendere fin dove l'associazione era arrivata fino a quel momento e riflettere su come fare di più e meglio in futuro. Dopo un iniziale momento di esitazione, ognuno cominciò a partecipare al racconto. Tuttavia, quella sensazione di disagio la ritrovo ogni volta che visito un progetto per una valutazione ed ogni volta penso che non dovrebbe essere così. E vi spiego perché. Questo modulo vi porterà attraverso il viaggio che inizia alla fine del progetto che voi, associazioni di migranti, avete promosso e realizzato. Il viaggio comincia con il domandarsi **cosa abbiamo raggiunto? Possiamo fare di più o meglio in futuro?** Questa è la domanda che apre il processo di valutazione finale di cui parleremo in questo modulo. Esploreremo cosa significa sottoporre il proprio progetto a valutazione, e che opportunità di crescita derivano da questo processo, se svolto con lo spirito giusto e con la partecipazione più ampia possibile di tutti coloro che hanno preso parte alla nostra iniziativa di sviluppo. Il modulo vi fornirà gli strumenti e le conoscenze per partecipare al processo di valutazione da protagonisti e per crescere attraverso le vostre esperienze, gli errori, e le buone pratiche.

QUESTO CAPITOLO VI PORTERÀ ATTRAVERSO IL VIAGGIO CHE INIZIA ALLA FINE DEL PROGETTO CHE VOI, ASSOCIAZIONI DELLA DIASPORA, AVETE PROMOSSO E REALIZZATO NEI VOSTRI PAESI DI ORIGINE E IN PARTE IN ITALIA

Cosa è, quando si effettua e a cosa serve la valutazione

È vero, la valutazione esprime un giudizio su ciò che un'associazione ha fatto e sul come l'ha fatto, nell'ambito di un progetto che si era preposta di realizzare. Per questo motivo la valutazione viene spesso percepita come qualcosa di pericoloso, che può mettere a rischio le attività del team e della stessa organizzazione, nel caso il giudizio dovesse essere negativo. Questo tipo di definizione e il conseguente atteggiamento di "difesa" da un possibile pericolo che ne deriva, limita fortemente il potenziale positivo che deriva dall'esercizio della valutazione, quando questo è condiviso e partecipativo. **È tempo di abbandonare l'idea che associa la valutazione unicamente ad un giudizio e di tornare a riflettere sul significato vero della valutazione, che è "attribuire valore"** al progetto. Trovo che questo significato originario si leghi perfettamente allo scopo ed alla missione di ogni associazione di sviluppo, che è promuovere il miglioramento della qualità della vita delle persone, **creando valore sociale**. In quest'ottica, **la valutazione è l'esercizio che riesce a leggere e a riconoscere il valore sociale creato nella comunità dalla vostra associazione e da tutti i partner, attraverso il progetto e che suggerisce come migliorare i futuri interventi.**

Comunemente si parla di valutazione al termine di un progetto, per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e per ragionare su quali siano le esperienze positive e negative che hanno caratterizzato l'esecuzione del progetto, in vista di una futura programmazione. Questo tipo di valutazione si chiama **finale.**

Può capitare tuttavia che alla fine del progetto, ad esempio dopo la costruzione di una scuola o di un ospedale, non sia possibile vedere immediatamente come la nostra scuola o il nostro ospedale ha cambiato in meglio la vita delle popolazioni che vivono nelle vicinanze. Sarà possibile ad esempio notare che il numero di bambini iscritti a scuola o che la frequenta è aumentato, ma non sarà possibile capire in che modo l'andare a scuola ha migliorato

la vita dei bambini, migliorando ad esempio il livello di alfabetizzazione, la salute dei bambini o delle donne. Per osservare questo genere di cambiamento, a lungo termine, occorrerebbe andare a visitare il progetto dopo un certo periodo di tempo, quando l'effetto della scuola o dell'ospedale ha qualche possibilità di diventare visibile e di mostrare il suo impatto. Per valutare l'impatto di un progetto, ossia cosa succede nella comunità per effetto del progetto, si può promuovere una valutazione ex-post, che analizza i cambiamenti nella società dopo un anno o due, o anche di più, dalla fine del progetto.

> **"SBAGLIARE LA STRADA SERVE A CONOSCERE LA STRADA (PROVERBIO DEL GHANA)**

Ma la valutazione può avvenire anche a metà di un progetto molto lungo (tre anni e più), o un progetto pilota, ovvero un progetto innovativo che viene sperimentato per la prima volta. In questi due casi, progetto pilota o lungo, l'associazione può ritenere utile capire, a metà del percorso intrapreso, se la strategia impostata ha buone probabilità di successo e se è necessario correggere la rotta di qualche grado, per usare un modo di dire marinaresco. Quando la valutazione viene effettuata a metà di un progetto si chiama valutazione **intermedia.**

In ultimo, la valutazione può essere svolta su base previsionale, cioè prima dell'inizio del progetto per cercare di capire se la strategia che abbiamo scelto e descritto nella nostra teoria del cambiamento ha buone probabilità di avere successo. In tal caso si parla di valutazione **ex ante** o **studio di fattibilità.** Tipicamente, questo tipo di valutazione è associato ad un aspetto particolare

Il rimpatriato dello Sri Lanka dal Burkina Faso è impegnato in attività di reinserimento lavorativo.
© IOM 2018 / Francesco MALAVOLTA

della nostra strategia di intervento, ad esempio l'aspetto ambientale, sociale, culturale, tecnologica. Ad esempio, si potrebbe decidere di valutare il potenziale impatto sociale di un progetto che prevede la gestione delle risorse idriche per irrigare alcuni campi da dedicare all'agricoltura. In tal caso la domanda che ci si dovrebbe porre è: quale effetto avrà il sistema di irrigazione sulle persone che abitano nelle vicinanze? Il loro modo di utilizzare l'acqua verrà modificato? Se si come? E quanto? Ci saranno conseguenze negative? La valutazione ex ante servirà a prevedere eventuali impatti sociali ed economici negativi, e nel caso in cui questi siano invece previsti, il progetto dovrà essere modificato o dovranno essere predisposte misure a tutela delle popolazioni vicine.

LA VALUTAZIONE EX ANTE SERVIRÀ A PREVEDERE EVENTUALI IMPATTI SOCIALI ED ECONOMICI NEGATIVI

Che la valutazione venga fatta prima, durante o dopo il progetto, i benefici che porta sono importanti: prevedere danni che possono essere causati involontariamente, controllare la giusta strada per raggiungere un obiettivo, imparare dagli errori per lavorare meglio in futuro, comprendere come il nostro progetto ha cambiato, in meglio, la vita delle persone.

Per questo **la valutazione non dovrebbe essere considerata solo come un momento di giudizio, ma come un'opportunità di crescita e di miglioramento** per l'associazione che promuove progetti di sviluppo e per le comunità che vi partecipano.

2 Chi effettua la valutazione?

Quando si lavora ad un progetto di sviluppo, a stretto contatto con le comunità e i gruppi di beneficiari, vi è un grande coinvolgimento emotivo. Può capitare ad esempio di "innamorarsi" della propria idea di progetto, di appassionarsi al caso di un gruppo di beneficiari particolarmente svantaggiati, o di sentirsi estremamente frustrati per via delle piccole continue difficoltà da superare per vedere realizzato il progetto. La passione che vi muove nel lavorare è un punto di forza, ma può anche essere una debolezza quando siete chiamati ad esprimere un giudizio sul vostro lavoro. È risaputo che *"la passione offusca il giudizio"* e questo vale anche per la valutazione di un progetto.

LA PASSIONE CHE VI MUOVE NEL LAVORARE È UN PUNTO DI FORZA, MA PUÒ ANCHE ESSERE UNA DEBOLEZZA

Per questo motivo è preferibile affidare il lavoro della valutazione ad **un osservatore esterno** che riesca a vedere in maniera oggettiva il miglioramento che il vostro progetto ha apportato nella comunità coinvolta.

Quando, alla fine del progetto, vi troverete a scegliere il vostro valutatore, presterete attenzione che questo sia un esperto di valutazione di progetti di sviluppo, dotato di esperienza e qualifiche così da garantire **credibilità** ai risultati; occorrerà assicurarsi che il valutatore sia estraneo alle attività del progetto e soprattutto alla vostra associazione in modo da poter garantire **imparzialità** ed **indipendenza** del suo giudizio. Non sempre si ha la possibilità di scegliere il vostro valutatore perché la scelta potrebbe farla il donatore. Questo avviene soprattutto nei casi in cui sia il donatore a prevedere una valutazione unica di un intero programma, cioè di una serie di progetti finanziati sotto lo stesso bando. Ad esempio, nel caso del bando A.MI.CO. Award, promosso dall'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM) in favore delle associazioni di migranti, piuttosto che valutare i singoli progetti, l'OIM potrebbe scegliere di valutare l'intero programma A.MI.CO. Award, ed affidare la valutazione ad un esperto esterno che visiterà i singoli progetti o una selezione dei più rappresentativi.

3 Con quali criteri si valutano i progetti di sviluppo?

In sostanza il valutatore che studia il vostro progetto si porrà due domande fondamentali che sono: rispetto al problema sociale di partenza, l'associazione ha fatto la cosa giusta promuovendo l'azione di progetto? (Rilevanza e Impatto); e l'ha fatta nel modo giusto? (Efficacia, Efficienza; Sostenibilità).

Per dare risposta a questi due grandi quesiti, il primo che guarda al merito di quello che la vostra associazione ha fatto, ed il secondo che guarda al metodo, il valutatore sarà guidato da alcuni criteri di giudizio, che sono:

I CRITERI DI VALUTAZIONE				
RILEVANZA	EFFICACIA	EFFICIENZA	SOSTENIBILITÀ	IMPATTO

LA RILEVANZA

La rilevanza del vostro progetto si misura rispetto al contesto nel quale questo si colloca ed alla problematica da risolvere che giustifica il vostro intervento. I progetti infatti devono tendere a migliorare una situazione problematica e si devono inserire in un processo di sviluppo e cambiamento locale coerente con il miglioramento che volete apportare.

I PROGETTI DEVONO TENDERE A MIGLIORARE UNA SITUAZIONE PROBLEMATICA E SI DEVONO INSERIRE IN UN PROCESSO DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO LOCALE

Ad esempio, nel progetto che ho visitato in Africa Orientale, la costruzione di una tubatura per rifornire il villaggio di acqua potabile rientrava nel piano di sviluppo della regione del Sool, che aveva deciso di investire sull'accesso all'acqua potabile come servizio di base per migliorare la qualità della vita e la salute della popolazione.

Una volta terminato l'intervento di costruzione grazie al progetto della diaspora, la gestione e la manutenzione dell'infrastruttura era stata affidata alle amministrazioni locali, garantendo l'erogazione del servizio idrico e la sostenibilità infrastrutturale al progetto. Se per le amministrazioni locali il settore dell'acqua non fosse stato **rilevante,** non ci sarebbe stato nessun accor-

do con l'associazione e il progetto, una volta terminato, sarebbe rimasto orfano. Quando wun valutatore osserva il criterio della rilevanza, lo fa a più livelli:

1. **Livello della comunità locale –** il valutatore cerca di capire se il progetto promosso dalla diaspora è importante per la comunità, chiedendo un parere ai beneficiari diretti del progetto. In genere **quanto più la comunità ha partecipato** alla fase di identificazione del progetto, ad esempio esprimendo direttamente il bisogno di creare un allacciamento idrico che colleghi il centro urbano e i villaggi rurali, tanto più il criterio della rilevanza è soddisfatto.

2. **Livello delle amministrazioni locali e nazionali –** il valutatore cerca di contestualizzare il progetto all'interno delle strategie di sviluppo locali e nazionali, leggendo i piani di sviluppo locali e parlando con le autorità competenti in quel determinato settore. In genere, **quanto più rispondente ai piani di sviluppo locale** il progetto risulti essere, e quanto più informati e partecipi risultino le autorità, tanto più il criterio della rilevanza sarà soddisfatto.

3. **Livello esterno –** il valutatore guarderà alla presenza o meno di attori esterni (ONG, organizzazioni internazionali, altri donatori) impegnati nel settore di riferimento e nell'area di realizzazione del progetto della diaspora. In genere, se il settore è davvero prioritario per le autorità locali, esiste una molteplicità di attori che vi lavorano. **Il valutatore vorrà verificare che gli attori esterni più rilevanti siano al corrente dell'iniziativa** dell'associazione, che questa non si sovrapponga all'intervento di altri e che anzi vi sia collaborazione e coordinamento tra tutti gli attori che lavorano nel settore idrico nella specifica area di implementazione del progetto.

   Durante la valutazione della rilevanza, in fine, il valutatore cercherà di capire come il vostro progetto abbia affrontato i temi prioritari per l'Agenda di sviluppo 2030 e dunque a quale/quali dei diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile il vostro progetto contribuisce.

L'IMPATTO

Osservare **cosa è avvenuto a seguito del progetto,** ovvero cosa è cambiato nella vita degli abitanti del villaggio dopo la costruzione di un sistema idrico, è il modo migliore per capire se il progetto *ha fatto la cosa giusta*.

L'impatto sociale di un progetto è il cambiamento prodotto dal vostro intervento nel contesto in cui il progetto è stato realizzato. Il cambiamento potrebbe essere apprezzabile subito, ma generalmente occorre un certo periodo di tempo perché sia realmente osservabile e misurabile.

OCCORRE RICORDARE INOLTRE CHE L'IMPATTO SOCIALE DEL VOSTRO PROGETTO PUÒ ESSERE POSITIVO, COME CI SI AUGURA CHE SIA, MA PUÒ ANCHE ESSERE NEGATIVO

Come si misura l'impatto sociale? Attraverso un'azione comparativa tra un *prima* ed un *dopo* il progetto. Ad esempio, torniamo a considerare il progetto idrico che ho valutato in Africa Orientale: in quel caso, a conclusione del progetto, le tubature erano state poste in essere e collegate a tre fontane all'interno del villaggio. La comunità era pronta per fruire dell'impianto, ma l'allacciamento alla tubatura principale ancora non era stato aperto, quindi le fontane erano asciutte. Questo allacciamento dipendeva dalle autorità regionali ed era previsto di lì ad un mese. Per questo motivo il donatore aveva programmato una missione di valutazione a distanza di sei mesi dalla fine del progetto, per poter verificare che l'impianto fosse funzionante e che l'acqua nel villaggio producesse un cambiamento positivo per i suoi abitanti.

Occorre ricordare inoltre che l'**impatto sociale** del vostro progetto può essere ***positivo***, come ci si augura che sia, ma può anche essere ***negativo,*** ovvero può aver causato un peggioramento della qualità della vita di un gruppo di persone, o aver causato **conflitti** per via di una cattiva gestione del progetto stesso.

Un tipico esempio relativo al progetto idrico portato ad esempio riguarda la gestione delle fonti di acqua poste in essere dal progetto.

Può capitare che il progetto sia giudicato eccellente dal punto di vista tecnico per ciò che attiene alla parte ingegneristica

dell'impianto idrico realizzato. Tuttavia, se a conclusione dell'opera l'associazione non predispone gli accordi per la gestione delle nuove risorse del villaggio, un progetto ben riuscito può dare vita ad un **conflitto** per chi dovrà gestire l'acqua e gli introiti che potrebbero derivarne.

EFFICACIA

I criteri dell'efficacia, efficienza e sostenibilità si riferiscono a come la vostra associazione ha lavorato, guardano alle le strategie che avete adottato per raggiungere i vostri obiettivi e cercano di capire se le vostre scelte e modalità di lavoro sono stati vincenti.

In particolar modo, il criterio di **efficacia analizza il grado di raggiungimento degli obiettivi,** in particolare dell'obiettivo specifico del vostro progetto, ripercorrendo i passi che, nella vostra analisi, avrebbero portato al successo della vostra azione (risultati intermedi). Per valutare il grado di raggiungimento di un obiettivo e dei risultati si guarda agli indicatori. Il valutatore chiederà i dati relativi alla misurazione degli indicatori e verificherà quanto riportato dall'associazione attraverso verifiche sul campo ed interviste ai beneficiari.

PER VALUTARE IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DI UN OBIETTIVO E DEI RISULTATI SI GUARDA AGLI INDICATORI.

Se il valutatore dovesse constatare che l'**obiettivo non è stato pienamente raggiunto,** la prima cosa che cercherà di capire è il **perché.** Spesso, ciò significa analizzare le **condizioni esterne che influenzano la riuscita di un progetto,** condizioni che avete inserito nell'ultima colonna del quadro logico o nell'analisi dei rischi relativi al progetto. In altre parole, il valutatore cercherà di capire se il deficit di successo che la vostra azione registra è dovuto ad eventi sui quali voi non avevate possibilità di agire, ad esempio fattori politici, ambientali, o all'azione di attori terzi al progetto, oppure è dovuta alla vostra associazione, a dinamiche che voi direttamente potevate controllare e sulle quali avreste potuto lavorare.

Nel caso in cui si tratti di fattori esterni, dovete dimostrare di avere messo in atto una buona strategia di gestione dei rischi.

Nel caso in cui il deficit sia dovuto invece da dinamiche interne alla vostra associazione, ad esempio disaccordo sulla gestione, frequenti cambi di staff responsabile del progetto, confusione nell'utilizzo dei fondi, l'analisi del criterio di efficienza svelerà dove si trova l'errore di gestione che ha rallentato o impedito il successo pieno del progetto.

EFFICIENZA

L'efficienza si riferisce **al modo in cui la vostra associazione ha gestito le risorse per l'esecuzione del progetto,** con particolare riferimento alla risorsa "tempo", alle risorse umane (il personale), ed alle risorse finanziarie (budget). Il valutatore cercherà di capire se avete utilizzato bene il tempo a disposizione (durata del progetto) o se vi sono stati ritardi nell'esecuzione delle attività e nel raggiungimento di risultati. In questo caso, cercherà di capire il motivo dei ritardi e soprattutto cosa avete fatto per limitare i danni che il ritardo avrebbe potuto causare.

Ogni progetto ha una vita a sé, e come nella vita di tutti noi, le difficoltà emergono all'improvviso e noi siamo chiamati a farne fronte. L'analisi del criterio dell'efficienza non presuppone che non vi siano state difficoltà nell'esecuzione del vostro progetto, questo sarebbe raro se non improbabile. L'analisi dell'efficienza guarda invece al modo in cui voi, come associazione responsabile del progetto, queste difficoltà le avete individuate e ge-

Persone costrette a migrare in altre regioni per trovare lavoro in Madagascar a causa della siccità.
© IOM 2017 / Natalie OREN

stite. È alla capacità di gestire il progetto e le sue risorse che è rivolta l'analisi dell'efficienza, incluso lo staff di progetto e il budget a disposizione. L'analisi dell'efficienza della vostra associazione, o se preferite della vostra capacità di gestione, si fonda sui documenti di progetto, in particolar modo sui rapporti di avanzamento delle attività (monitoraggio) e li confronta con la programmazione descritta nel documento di progetto iniziale, inclusi il work plan e il piano di budget. Il valutatore inoltre intervisterà il personale coinvolto nella realizzazione del progetto e chiederà di descrivere le fasi di attuazione, i problemi insorti e come questi siano stati affrontati. In genere si tratta di interviste individuali per lasciare la libertà agli intervistati di esprimere le proprie opinioni liberamente.

> “NON GIUDICATEMI PER I MIEI SUCCESSI MA PER TUTTE QUELLE VOLTE CHE SONO CADUTO E SONO RIUSCITO A RIALZARMI. (NELSON MANDELA)

SOSTENIBILITÀ

L'ultimo criterio che serve al valutatore per comprendere l'ampiezza del valore sociale apportato dal vostro progetto è quello della sostenibilità.

Il concetto di sostenibilità è diventato un pilastro della promozione di politiche di sviluppo e delle relative azioni progettuali, al punto da essere menzionato negli obiettivi di sviluppo del millennio che dal 2015 diventano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. L'enfasi sulla sostenibilità vuole sottolineare come le politiche di sviluppo poste in essere oggi debbano assicurare un futuro migliore alle nuove generazioni, oltre che a chi ne vede la realizzazione.

La sostenibilità si riferisce alla probabilità che i benefici del progetto perdurino anche dopo la conclusione del progetto stesso. L'esempio del progetto che ho valutato in Africa Orientale è ancora una volta utile per capire cosa questo significhi in termini pratici. In quel caso, un migliorato accesso all'acqua potabile da parte della popolazione del villaggio è il cambiamento che il progetto ha apportato alla vita delle persone. Tuttavia occorre domandarsi se questo cambiamento ha buone possibilità di essere permanente, o se invece per un qualsiasi motivo, i benefici della condotta idrica rischiano di essere interrotti.

Come fa il valutatore a capire se il progetto della vostra associazione è sostenibile? Innanzitutto, guarderà al grado di **ownership** del vostro progetto, ovvero a quanto i **beneficiari** siano coinvolti e protagonisti nella gestione del nuovo servizio offerto. In genere, più la comunità locale è attiva e resa responsabile del bene ricevuto (ad esempio, delle fontane per l'accesso all'acqua potabile) più è elevato il grado di ownership e più alta sarà la probabilità che la comunità si prenda cura del servizio per mantenerlo efficiente nel tempo. Ma la ownership si misura anche e soprattutto in relazione al coinvolgimento e responsabilità delle **amministrazioni locali** che, istituzionalmente, si devono far carico della gestione dei servizi per la popolazione. Se ad esempio si guasta la tubatura, chi la ripara? Chi se ne prende cura per tutelare i beneficiari? Ecco che il valutatore vorrà vedere che la vostra associazione si è posta questo problema in anticipo e, per garantire la sostenibilità del servizio offerto alla popolazione, ha predisposto degli accordi precisi con le amministrazioni locali o nazionali che definiscano chiaramente chi e con quali mezzi si farà carico della manutenzione ordinaria e straordinaria dell'impianto.

LA OWNERSHIP SI MISURA ANCHE E SOPRATTUTTO IN RELAZIONE AL COINVOLGIMENTO E RESPONSABILITÀ DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI

Il criterio di sostenibilità si adatta a **vari aspetti del progetto** che la vostra associazione ha promosso.

Si parla ad esempio di **sostenibilità finanziaria**, per comprendere se, dopo l'input finanziario offerto dal progetto, esistono o possono crearsi risorse per continuare a beneficiare del cambiamento prodotto. Nel caso del progetto da me valutato, la sostenibilità finanziaria dell'impianto idrico fu assicurata attraverso il pagamento, seppur minimo, della risorsa acqua da parte degli abitanti del villaggio. Il piccolo contributo finanziario veniva raccolto e accantonato dalle autorità locali che poi lo utilizzavano per la manutenzione e l'eventuale ampliamento del servizio.

Si parla di **sostenibilità ambientale** per capire se il miglioramento proposto dall'associazione attraverso il progetto ha un effetto positivo o negativo sull'ambiente circostante. Nel caso del progetto portato ad esempio relativo alla costruzione

di una condotta idrica, il criterio della sostenibilità ambientale guarda alla possibilità di esaurimento della fonte di acqua a seguito dello sfruttamento reso possibile dall'impianto e calcolerà il grado di sfruttamento massimo della fonte per evitare che si esaurisca.

IL VALUTATORE SI DOMANDERÀ SE VI SONO LE CONDIZIONI PER LA SOSTENIBILITÀ TECNOLOGICA

Nel caso in cui il progetto abbia introdotto una nuova tecnologia nel contesto di riferimento, il valutatore si domanderà se vi sono le condizioni per la **sostenibilità tecnologica** dell'impianto, ovvero se la tecnologia scelta (tubature, pompe, fontane) è appropriata al contesto, se vi sono le competenze per la manutenzione, se esistono pezzi di ricambio e così via.

Nel valutare la **sostenibilità politico-istituzionale** del vostro progetto, il valutatore prenderà in considerazione il grado di coinvolgimento delle autorità locali e delle istituzioni, la loro disponibilità a farsi carico della gestione di impianti pubblici e la coerenza di questa presa in carico con il modello di governance esistente a livello locale o nazionale.

Infine, la **sostenibilità socio-culturale** analizzerà quanto il vostro intervento è rispettoso del modo di vivere delle comunità beneficiarie ed in linea con i principi ed i valori del luogo o se al contrario introduce novità che vanno contro abitudini e consuetudini ritenute importanti dai beneficiari. Ad esempio, la raccolta dell'acqua, in alcuni villaggi rurali dell'Africa, è un compito generalmente affidato alle donne che ne fanno un momento di socialità importante per costruire e consolidare relazioni e rapporti personali nell'ambito della sola cerchia femminile. Il valutatore vorrà vedere che la vostra associazione ha riflettuto su questo aspetto ed ha posto in essere misure che tutelino l'interesse delle donne a mantenere inalterato il loro spazio sociale legato al momento della raccolta dell'acqua.

Rilevanza	La rispondenza degli obiettivi di un progetto ai problemi, bisogni e priorità locali.
Efficacia	Analizza il grado di raggiungimento degli obiettivi, in particolare dell'obiettivo specifico del vostro progetto.
Efficienza	Il modo in cui la vostra associazione ha gestito le risorse per l'esecuzione del progetto.
Sostenibilità	La probabilità che i benefici del progetto perdurino anche dopo la conclusione del progetto stesso.
Impatto	Il cambiamento prodotto dal progetto nel contesto in cui è stato realizzato.

BOX 1

UN MODELLO PER PREPARARE I TERMINI DI RIFERIMENTO DELLA VALUTAZIONE

Il Contesto

In questo paragrafo descriverete:

- Il contesto del paese nel quale il progetto ha avuto luogo;
- Il quadro di riferimento del settore pertinente al progetto;
- Il progetto, con i suoi obiettivi, risultati e attività;
- Gli stakeholder principali del vostro progetto (diretti e indiretti).

Descrizione della Valutazione

In questo paragrafo descriverete:

- Gli obiettivi della valutazione;
- Eventuali componenti che la valutazione deve prevedere (ad esempio survey sul gradimento da parte dei beneficiari, o delle autorità locali, ecc.);
- Fasi della Valutazione (normalmente le fasi sono a) studio della documentazione; b) lavoro/visita sul campo; c) analisi dei dati e scrittura della prima bozza; d) discussione della prima bozza e raccolta dei commenti; e) scrittura del report finale.

Qualifiche del Valutatore

In questo paragrafo descriverete:

- Numero di esperti richiesti per la valutazione (normalmente uno per piccoli progetti) e numero di giorni dell'esercizio della valutazione (ad esempio 25 giorni di cui 10 sul campo);

- Esperienza richiesta per la valutazione (numero di anni di esperienza in valutazione, conoscenza di un'area specifica e del contesto nel quale si svolge il progetto, lingue da conoscere, ecc.);
- Presenza e disponibilità dello staff del progetto nelle diverse fasi.

Luogo e Durata della Valutazione

In questo paragrafo descriverete sinteticamente:

- Dove la valutazione avrà luogo, con particolare riferimento al luogo (villaggio, città) dove si è svolto il progetto;
- Uno schema sintetico che indichi i giorni totali della valutazione e la suddivisione dei giorni per le varie fasi della valutazione.

Documento di Valutazione

In questo paragrafo descriverete le parti essenziali che il documento di valutazione dovrà contenere (ad esempio un sunto iniziale, una sezione dedicata al contesto, una sezione dedicata ai findings, una dedicata alle raccomandazioni e ad alle lezioni apprese).

È possibile proporre un indice del documento di valutazione, cui il valutatore dovrà attenersi.

Studentesse di maglieria e sartoria in Ruanda.
© IOM 2017 / Amanda NERO

4 Essere valutati: cosa fare e cosa non fare

La prima cosa che l'associazione dovrà fare in preparazione alla valutazione è avviare una **riflessione interna** che porti ad un confronto tra lo staff di progetto, i beneficiari e gli attori esterni, su cosa il progetto sia riuscito a realizzare e cosa no, sui motivi che hanno causato ritardi o ostacoli e su come fare in futuro per essere più efficaci. Spesso la vita di un progetto è piuttosto densa ed è difficile trovare "tempo extra" per questo genere di riflessioni. Come associazione capofila, scegliete di dedicare una settimana a questa riflessione prima dell'arrivo del valutatore esterno. Incontrerete partner, beneficiari, stakeholder e scoprirete quanto sia utile una riflessione condivisa a fine progetto, meglio se generata "al di fuori" delle stanze di lavoro, in un giardino, all'aria aperta, attorno ad una tavola imbandita o dove più vi sentirete più rilassati. Oltre ad essere utile come valutazione interna del progetto, questo lavoro rappresenterà la base per organizzare la missione del valutatore esterno, per raccogliere e riordinare tutti i documenti del progetto, per comprendere quali dati ancora vi mancano e sarebbe utile raccogliere, chi è importante che il valutatore incontri, e soprattutto per definire il vostro obiettivo della valutazione: cosa vi aspettate dal valutatore?

Ora è il momento di preparare la missione del valutatore. Prendete contatto con lui/lei e proponete un itinerario di viaggio, una lista di persone da incontrare a partire dallo staff di progetto, dai beneficiari, dalle autorità locali, fino ad arrivare agli attori esterni, anche quelli che non hanno avuto a che fare con il progetto direttamente. Almeno due settimane prima della missione di valutazione, chiedete al valutatore di concordare un itinerario con indicazione delle persone da incontrare. Una volta ricevuto il piano di viaggio dal valutatore, curerete l'organizzazione del viaggio, la logistica, i mezzi di spostamento, gli appuntamenti con le persone da intervistare e vi accerterete che tutti siano disponibili nei giorni e nei tempi della missione di valutazione. È buona prassi accompagnare il valutatore in missione, ma lasciare che

le interviste avvengano in vostra assenza, per tutelare la privacy delle persone intervistate e garantire il loro anonimato.

Il valutatore è arrivato sul luogo del progetto. La vostra associazione avrà in precedenza riflettuto sulle aree di successo e di insuccesso del progetto, pertanto vi sentite tutti pronti a partecipare attivamente alla valutazione, attraverso le interviste. In genere, le interviste hanno una durata variabile che va da un'ora a tempi decisamente più lunghi per il personale chiave del progetto. Le interviste possono avvenire in modo formale o più informale, anche a seconda dello stile che il valutatore è abituato ad adottare. Mostratevi collaborativi e date tutta la vostra disponibilità a condividere ogni sorta di informazione vi sia richiesta in relazione al progetto.

MOSTRATEVI COLLABORATIVI E DATE TUTTA LA VOSTRA DISPONIBILITÀ A CONDIVIDERE OGNI SORTA DI INFORMAZIONE VI SIA RICHIESTA IN RELAZIONE AL PROGETTO

Siate protagonisti! L'esercizio di valutazione interna che avete fatto prima della missione di valutazione vi ha dato modo di riflettere sul progetto e di identificare le attività di successo che pensate debbano essere valorizzate dal valutatore. Allo stesso modo, avrete identificato gli ostacoli che avete incontrato e riflettuto su come questi ostacoli hanno avuto un impatto negativo sulle vostre attività. Utilizzate questa vostra riflessione per guidare il valutatore verso l'analisi degli elementi di successo e di insuccesso, e utilizzate la sua esperienza per trarre una visione esterna, oggettiva e costruttiva di ciò che a vostro parere è andato bene e ciò che poteva andare meglio.

Infine, è importante che al termine della missione di valutazione il valutatore vi dia un feedback, un'opinione su ciò che ha riscontrato durante la missione. Chiedete esplicitamente che il valutatore condivida con voi e con i vostri partner di progetto le sue impressioni iniziali. Sentitevi liberi di discutere con il valutatore queste prime impressioni se vi sembra che siano parziali o che manchino di supporto. È importante sottolineare che è prassi che il valutatore condivida e discuta la bozza del documento di valutazione con voi, prima di renderlo finale, quindi non siate timidi, ma neanche invadenti nel voler imporre la vostra visione.

5 I risultati della valutazione: le lezioni apprese e le raccomandazioni per il futuro

Quanto più l'esercizio della valutazione riesce ad essere partecipativo come descritto nei precedenti paragrafi e includere i punti di vista degli stakeholders più importanti, tanto più i suoi **risultati** saranno **utili.**

I risultati della valutazione sono riportati nel documento di valutazione. Non esiste un format standard e i seguenti suggerimenti derivano unicamente dalla mia esperienza, in base alla quale posso dire che ci si aspetta che il documento contenga almeno quanto segue:

Sintesi – si tratta di un riassunto dei principali punti che emergono dallo studio di valutazione, incluse le raccomandazioni (una - due pagine);

Contesto – il contesto da cui muove lo studio di valutazione, include una breve descrizione del paese e delle problematiche che il progetto ha affrontato, e una breve introduzione al progetto con identificazione dell'obiettivo e delle principali aree di attività e del partenariato. (una pagina);

Metodologia – è una descrizione abbastanza accurata del metodo di ricerca che il valutatore ha deciso di adottare per quel particolare studio di valutazione. Include un riferimento agli eventuali limiti della valutazione. (una pagina);

Risultati della valutazione – che in inglese troviamo spesso con il titolo di findings, conclusions o results e che descrive l'esito della valutazione. Questa parte deve essere accurata, sostanziata da "prove" che derivano dai dati raccolti durante lo studio, arricchita da storie di successo, ed anche di insuccesso, scritta in maniera oggettiva, ed il più possibile neutra. Deve rispettare un codice etico della valutazione che ogni valutatore professionista conosce e che sostanzialmente aderisce al principio cardine

"Do no Harm", ovvero il documento non deve arrecare danni a individui o gruppi che hanno partecipato alla valutazione, né direttamente né indirettamente. Pertanto, non verranno citati nomi di persona, non saranno resi riconoscibili gli informatori per tutelare il loro anonimato. I findings devono rappresentare il progetto in maniera equilibrata, ponendo enfasi sugli elementi di successo quanto su quelli di insuccesso, qualora ve ne siano. (fino a venti pagine);

Raccomandazioni e lezioni apprese – Le lezioni apprese, espresse in forma sintetica, a volte utilizzando un elenco puntato emergono spesso dalla riflessione interna sui risultati del progetto che l'associazione ha fatto in preparazione alla valutazione o che il valutatore ha stimolato durante la valutazione. Le raccomandazioni su come fare meglio in futuro o su dove investire nella prossima fase del programma esprimono un'analisi fatta dal valutatore ma che deve essere condivisa con lo staff di progetto e con i partner, perché sia specifica e fattibile. Mentre le lezioni apprese guardano al passato per capire cosa l'associazione ha imparato dall'esperienza fatta, le raccomandazioni guardano al futuro e rappresentano una guida da seguire nella nuova programmazione. (due - tre pagine).

IL DOCUMENTO DI VALUTAZIONE È ANCHE UNA GUIDA PER IL FUTURO, UN UTILE PUNTO DI RIFERIMENTO QUANDO VI TROVERETE A SCRIVERE UN ALTRO PROGETTO

Così formulato il documento di valutazione non solo è rappresentativo del progetto che la vostra associazione ha realizzato, in partenariato con altri attori, e costituisce "memoria storica" del vostro operato, ma è anche una guida per il futuro, un utile punto di riferimento quando vi troverete a scrivere un altro progetto per continuare ad attivare processi positivi di sviluppo nei vostri territori di origine e anche nel paese di residenza.

Qui risiede l'utilità della valutazione finale o intermedia, come momento di riflessione guidato da un professionista esterno, come memoria storica di ciò che avete realizzato e come guida per future azioni di sviluppo!

Buona valutazione!

CHECK LIST

I passi operativi per: preparare la valutazione finale del progetto

1. Un mese prima della fine del progetto, avviate una riflessione interna allo staff di progetto, con i partner e con i beneficiari diretti su cosa il progetto sia riuscito a fare e cosa no, delineando le maggiori aree di successo e di criticità;
2. Se siete voi ad organizzare la valutazione, occorre selezionare il valutatore attraverso una procedura pubblica. Per lanciare la procedura, scrivete i Termini di Riferimento del valutatore, un documento che riassume ciò che vi aspettate dalla missione di valutazione, con indicazione chiara del prodotto della valutazione e delle caratteristiche che dovrà avere il valutatore che cercate (Esempio di Termini di Riferimento in box 1). Non dimenticate di dare ampia visibilità alla procedura di selezione!;
3. Due settimane prima della data prevista per la missione di valutazione, contattate il valutatore e concordate l'itinerario della valutazione;
4. Organizzate la logistica della missione di valutazione, avvertendo i possibili stakeholder che verranno intervistati della missione di valutazione e accertandovi della loro disponibilità il giorno previsto per la missione;
5. Ricordate che è buona norma che il capoprogetto accompagni il valutatore durante la missione, ma che non presenzi durante le interviste che il valutatore conduce!

Una sopravvissuta alla tratta impara a tesserae in un centro protetto
© IOM 2017 / Bashir Ahmed SUJAN

NOTE

OIM
UN MIGRATION