

INSIEME in-FORMAZIONE

Come immaginare e scrivere un progetto di cooperazione internazionale

UN TOOLKIT PER ASSOCIAZIONI DIASPORICHE
DELL'EMILIA-ROMAGNA

Il presente lavoro è stato realizzato nell'ambito delle attività dell'Area Cooperazione territoriale europea e Cooperazione allo Sviluppo - Settore coordinamento delle politiche europee, programmazione, riordino istituzionale e sviluppo territoriale, partecipazione cooperazione e valutazione - Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni in collaborazione con ART-ER.

I contenuti sono liberamente riproducibili, con l'obbligo di citarne la fonte.

Edizione luglio 2023

A cura di ART-ER, Attrattività Ricerca Territorio

Anna Lucia Corfiati, Stefania Peca, ART-ER

Sulla base del materiale formativo prodotto per i percorsi "INSIEME in-FORMAZIONE" da Andrea Casini, Daniele Di Gennaro e Maria Rimondi

Supervisione

Mirella Orlandi, Elevata Qualificazione Area Cooperazione Internazionale, Regione Emilia-Romagna

Revisione

Alessia Benizzi, Elena Lanzarini, Gianluigi Lio, Area Cooperazione Internazionale, Regione Emilia-Romagna

ART-ER Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.

Indice

Il funzionamento del sistema italiano della cooperazione internazionale allo sviluppo.....	1
Il sistema della Regione Emilia-Romagna per la cooperazione allo sviluppo.....	3
Cos'è un progetto?.....	8
Da dove si comincia per scrivere un progetto di cooperazione allo sviluppo?.....	9
L'albero dei problemi.....	13
L'albero delle soluzioni.....	16
I beneficiari.....	19
L'analisi del contesto.....	22
Come si costruisce un progetto?.....	26
Il partenariato.....	35
Il cronoprogramma.....	39
Le tematiche trasversali o cross-cutting issues.....	41
Come si costruisce un budget di progetto?.....	44
Come si finanzia un progetto di cooperazione allo sviluppo?.....	47
Costi ammissibili e non ammissibili, costi diretti e indiretti.....	48
Il co-finanziamento.....	52
Uno sguardo oltre la progettazione: la rendicontazione.....	54
Come si misura un progetto di sviluppo?.....	58
Misurare gli indicatori e le fonti di verifica.....	61
Il Quadro Logico.....	62
Il monitoraggio.....	64
La valutazione.....	65
La sostenibilità.....	67

Il funzionamento del sistema italiano della cooperazione internazionale allo sviluppo

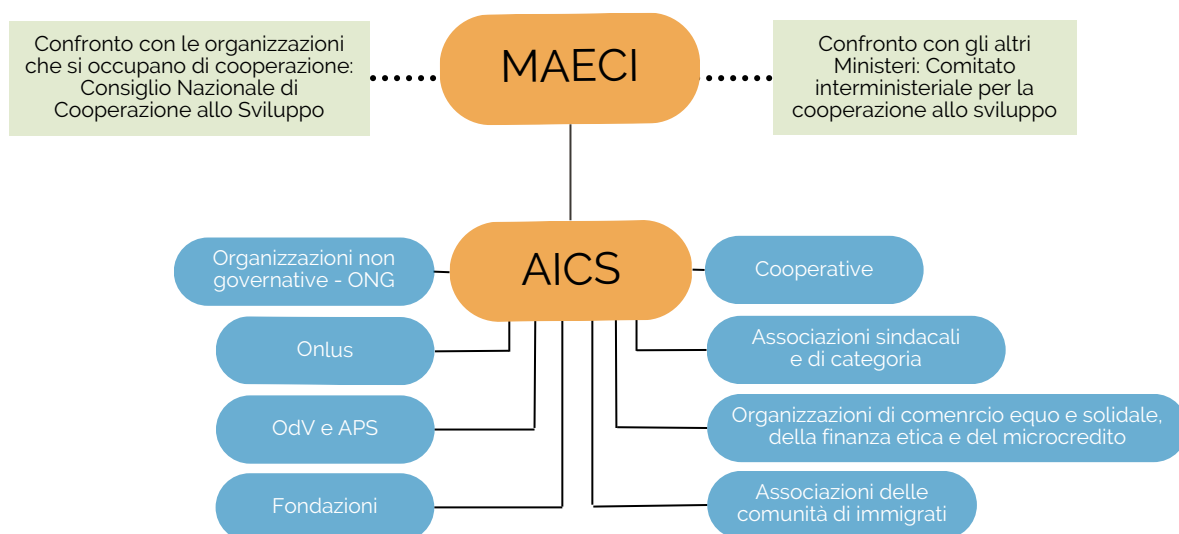
L'Italia ha una **legge**, la n. 125 del 2014, che riguarda la cooperazione allo sviluppo e la riconosce come parte integrante della politica estera italiana.

Il Ministero che, nel sistema italiano, si occupa di cooperazione allo sviluppo è quello degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI).

La legge 125 ha creato l'**Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)**, che si occupa nel concreto della gestione dei programmi di cooperazione allo sviluppo (per esempio, è AICS che pubblica e gestisce i bandi di finanziamento della cooperazione italiana per progetti in Paesi terzi). AICS ha sede a Roma e 18 sedi estere.

Con la legge n. 125 del 2014, il sistema italiano della cooperazione si è impegnato a dare spazio e valorizzare i contributi di tutti gli enti e le organizzazioni che operano per lo sviluppo dei Paesi più fragili, comprese le imprese e le **associazioni delle diaspore**.

Inoltre, ha creato una serie di sistemi di dialogo fra il MAECI (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, che si occupa di questo tema) e altri enti e organizzazioni che si occupano di cooperazione. In particolare, il Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS) è il tavolo di confronto tra il MAECI e 54 organizzazioni che si occupano di cooperazione allo sviluppo.





Ogni tre anni, il MAECI e AICS pubblicano un **Documento di programmazione e indirizzo** [1] che identifica quali settori di intervento e quali Paesi sono prioritari per l'azione italiana nella cooperazione allo sviluppo.

L'Italia tiene in considerazione gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile quando individua i temi su cui lavorare, oltre che le esperienze e capacità delle organizzazioni italiane della cooperazione internazionale.

Per scegliere i Paesi prioritari, la cooperazione italiana considera i legami storici dell'Italia con alcuni Paesi e i suoi interessi attuali, la situazione di sicurezza, e naturalmente i bisogni dei Paesi cosiddetti "meno avanzati".

Per il triennio 2021-2023, i Paesi prioritari per il sistema italiano della cooperazione sono:

- in Africa Mediterranea: Egitto, Tunisia
- in Africa sub-Sahariana: Etiopia, Kenya, Somalia, Sudan, Burkina Faso, Mali, Niger, Senegal, Mozambico
- in Medio Oriente: Giordania, Iraq, Libano, Territori Palestinesi
- nei Balcani: Albania
- in Asia: Afghanistan, Myanmar
- in America Latina e Caraibi: Cuba, El Salvador

[1] <https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2022/07/Documento-triennale-programmazione-indirizzo-2021-2023.pdf>

Il sistema della Regione Emilia-Romagna per la cooperazione allo sviluppo

La Regione Emilia-Romagna pubblica ogni anno un **bando di finanziamento per progetti di cooperazione allo sviluppo in Paesi extraeuropei** [2].

Al bando regionale possono partecipare ONG, onlus, organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, cooperative sociali e enti locali dell'Emilia-Romagna.

Per partecipare al bando della Regione Emilia-Romagna, bisogna avere alcuni requisiti:

- avere tra gli scopi dell'organizzazione, scritto nello statuto, che la cooperazione internazionale è uno degli scopi dell'associazione;
- avere sede (legale o operativa) in Emilia-Romagna,
- e, soprattutto, avere un'idea di progetto da realizzare in uno dei Paesi indicati dal bando!

Per partecipare al bando della Regione Emilia-Romagna, occorre presentare una proposta di progetto descritta seguendo il formulario di presentazione previsto dal bando. Inoltre, i progetti presentabili al bando della Regione Emilia-Romagna devono in genere durare fra i 6 e i 12 mesi.

I bandi della Regione Emilia-Romagna prevedono l'obbligo di presentare una proposta di progetto sviluppata insieme almeno ad un'altro ente dell'Emilia-Romagna (che il bando chiama "co-proponente") e ad un ente del Paese di intervento (che il bando chiama "partner locale").

Il bando identifica i Paesi in cui la Regione Emilia-Romagna ha intenzione di finanziare progetti, e i settori di intervento che sono considerati prioritari per ogni Paese. I progetti presentati al bando devono dunque prevedere interventi in uno dei Paesi indicati dal bando, in uno o più dei settori che la Regione identifica come prioritari per quel Paese (con riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile).

[2] <https://fondieuropei.regione.emilia-romagna.it/coop-internazionale/finanziamenti/i-bandi-per-progetti-ordinari>



L'Emilia-Romagna si occupa di cooperazione internazionale allo sviluppo perché ha scelto di avere una **legge regionale dedicata** a questo tema (si tratta della legge 12 del 2002, "Interventi regionali per la cooperazione con i Paesi in via di sviluppo e i Paesi in via di transizione, la solidarietà internazionale e la promozione di una cultura di pace").

Ogni tre anni la Regione Emilia-Romagna scrive un **Documento di Indirizzo Strategico pluriennale** [3] sugli interventi di cooperazione con i Paesi in via di sviluppo e i Paesi in via di transizione, di solidarietà internazionale e di promozione di una cultura di pace.

Il Documento è pubblicato sul sito internet della Regione Emilia-Romagna, nella sezione dedicata alla **cooperazione internazionale** [4].

In questo documento la Regione identifica gli obiettivi della sua attività nel contesto della cooperazione internazionale allo sviluppo.

[3] <https://fondieuropei.regione.emilia-romagna.it/coop-internazionale/finanziamenti/i-bandi-per-progetti-ordinari>

[4] <https://fondieuropei.regione.emilia-romagna.it/coop-internazionale/cooperazione-internazionale>

In questo ambito, la Regione Emilia-Romagna fa diverse cose:

- finanzia progetti di sviluppo di enti e organizzazioni attraverso bandi di finanziamento, certo, ma
- co-finanzia e accompagna percorsi di co-progettazione per la realizzazione anche di progetti più grandi, che hanno l'obiettivo di rafforzare il legame con le istituzioni dei Paesi di intervento (progetti strategici), e
- se necessario, finanzia progetti di emergenza e aiuto umanitario, per aiutare popolazioni colpite da guerre o calamità naturali con beni di prima necessità, e infine
- realizza anche progetti suoi, con il finanziamento dello Stato italiano o dell'Europa.

Sempre nel Documento di Indirizzo Strategico, la Regione Emilia-Romagna sceglie i **temi trasversali** per cui si impegna ad avere un'attenzione forte. Non si tratta di temi prioritari specifici per un Paese, ma di temi **che la Regione vuole tenere in considerazione ogni volta che svolge un'attività nella cooperazione**, perché li considera importanti.

Per esempio, nel Documento di Indirizzo Strategico per il triennio 2021-2023, la Regione ha scelto di lavorare su questi tre temi:

- migrazioni-sviluppo
- ambiente e cambiamenti climatici
- empowerment femminile

Infine, nel Documento di Indirizzo Strategico la Regione Emilia-Romagna sceglie i Paesi prioritari per la sua attività nella cooperazione internazionale (e quindi anche per i bandi con cui finanzia i progetti delle organizzazioni del suo territorio).



Per scegliere i Paesi prioritari, la Regione si fa alcune domande:

- Quali sono i Paesi che hanno più bisogno di progetti di sviluppo? Cioè, quali sono i Paesi più poveri, con livelli di istruzione più bassi, con aspettative di vita (cioè, numero di anni che in media una persona vive) più basse?
- Quali sono i legami storici del territorio dell'Emilia-Romagna e della sua amministrazione regionale con Paesi esteri?
- In quali Paesi le organizzazioni dell'Emilia-Romagna realizzano progetti e vogliono continuare a realizzarli, con il finanziamento della Regione?
- In Emilia-Romagna ci sono comunità di persone provenienti da un certo Paese? Queste comunità sono organizzate in associazioni? Vogliono realizzare progetti di sviluppo nei loro Paesi di origine?
- C'è la possibilità di lavorare in sicurezza in un certo Paese? Oppure ci sono guerre o altre situazioni che rendono molto difficile realizzare un progetto?

Combinando le risposte a queste domande, la Regione Emilia-Romagna sceglie i Paesi in cui vuole intervenire negli anni successivi.

Per esempio, per il triennio 2021-2023 la Regione ha scelto come Paesi prioritari:

- in Africa sub-Sahariana: Burundi, Burkina Faso, Camerun, Costa D'Avorio, Kenya, Etiopia, Mozambico, Senegal
- in Africa Mediterranea: Tunisia, Marocco, Campi profughi saharawi in Algeria e Territori liberati del Sahara Occidentale
- in Medio Oriente: Territori Autonomia Palestinese, Libano
- in Europa orientale: Bielorussia, Ucraina
- nei Balcani: Albania, Bosnia-Erzegovina, Macedonia del Nord, Montenegro, Kosovo, Serbia (in questi Paesi, la Regione non finanzia progetti, ma gestisce lei stessa dei progetti)
- in America Latina: Brasile

Tutte queste scelte (quali grandi temi trasversali tenere in considerazione, in quali Paesi lavorare) sono prese dalla Regione insieme agli enti e alle organizzazioni dell'Emilia-Romagna.

Per parlare con gli enti e le organizzazioni dell'Emilia-Romagna che lavorano nella cooperazione allo sviluppo, la Regione ha due canali:

- la **Consulta della Cooperazione Internazionale e della Pace**, cioè un tavolo di confronto con i rappresentanti degli enti e delle organizzazioni emiliano-romagnoli che lavorano nella cooperazione allo sviluppo (ONG, associazioni, Comuni, Università, cooperative...);
- i **Tavoli-Paese**, ognuno dei quali è un tavolo di confronto con gli enti e le organizzazioni emiliano-romagnole che lavorano nella cooperazione allo sviluppo in uno specifico Paese. Ciascun Tavolo-Paese si incontra prima dello sviluppo del bando e discute di quali sono i settori di intervento prioritari per quel Paese nella situazione attuale (cioè si chiede, per esempio: quest'anno, per come stanno andando le cose in quel Paese, è più importante realizzare progetti per la scolarizzazione, per la sanità, per lo sviluppo agricolo, per la tutela dei lavoratori...?).

Partecipare agli incontri di questi tavoli di confronto può essere utile sia per capire meglio su quali Paesi e in quali settori la Regione lavorerà, sia per presentare il proprio punto di vista nella discussione. Per partecipare ai Tavoli-Paese, si può scrivere a cooperazioneinternazionale@regione.emilia-romagna.it. Inoltre, nello scrivere il Documento di Indirizzo Strategico, la Regione Emilia-Romagna si allinea alle scelte che vengono fatte dall'Italia sui Paesi prioritari e sui temi su cui lavorare.



Cos'è un progetto?

Un progetto è un insieme di attività che, a partire da un problema chiaro e definito, vuole favorire un miglioramento delle condizioni di partenza.

I progetti per poter essere realizzati necessitano di:

- una visione chiara del cambiamento che si vuole realizzare sul territorio individuato e per le persone che lo abitano/vivono;
- risorse economiche;
- risorse umane (persone che contribuiscono alla realizzazione delle attività);
- strumenti e mezzi per la realizzazione delle attività;
- strumenti di monitoraggio e valutazione delle attività che si stanno realizzando.



ATTENZIONE!

Nessun progetto da solo può effettivamente generare i cambiamenti che vogliamo, soprattutto se stiamo guardando problemi complessi, come ad esempio l'accesso all'acqua, il livello di scolarizzazione o di occupazione di un territorio, ecc.. Per questo la Teoria del Cambiamento afferma che **da soli non possiamo generare i cambiamenti che desideriamo, ma possiamo contribuire a realizzarli con le nostre azioni ed i nostri progetti**





Anche i progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo rispondono a questa logica. Un progetto di sviluppo è un intervento che intende migliorare le condizioni di vita, lavoro e socialità di un gruppo più o meno grande di persone che abita uno specifico territorio/area.

Da dove si comincia per scrivere un progetto di cooperazione allo sviluppo?

Teniamo sempre in considerazione che un progetto è uno strumento per **migliorare** la situazione di una data comunità. Si dice infatti che il progetto deve essere problem based, ovvero partire dalla necessità di risolvere un problema, e tendere a contribuire a **generare un cambiamento per il territorio e la comunità**.

Prima di tutto, quindi, è necessario conoscere il territorio su cui vogliamo operare (cioè, il nostro **scenario di riferimento**), per individuare le cause dei problemi di quel territorio e scegliere su quali aspetti vogliamo lavorare per migliorare il livello di benessere dei suoi abitanti.

Possiamo perciò dire che un progetto nasce da un desiderio, dal tentativo di cambiare una realtà che presenta delle problematiche più o meno complesse e che può essere migliorata attraverso azioni che vogliono trasformare la situazione.

Ci aiuta a focalizzare meglio il concetto la **Teoria del Cambiamento**, secondo cui è necessario partire dal cambiamento che vogliamo generare con le nostre azioni per poi comprendere di quali risorse e attività avremo bisogno.

Insieme alle organizzazioni della società civile, alle associazioni e alle ONG, anche le istituzioni lavorano per migliorare situazioni problematiche e definiscono degli obiettivi di sviluppo. Se vogliamo realizzare un progetto, dobbiamo quindi informarci rispetto alle politiche regionali, nazionali, europee e internazionali che guardano al problema che vogliamo affrontare, e che ci indicano in che modo possiamo contribuire a risolvere quel problema.

In sintesi, **per costruire un buon progetto** sarà necessario:

- **capire quale cambiamento vogliamo generare**, ovvero quale impatto positivo avrà il nostro progetto sul contesto e sui bisogni che abbiamo scelto di affrontare;
- **conoscere e inserire il nostro progetto all'interno degli obiettivi strategici di sviluppo** a livello nazionale e internazionale (come ad esempio quelli dell'Agenda 2030 [1]), le priorità e i piani di sviluppo nazionali e locali del territorio in cui vogliamo intervenire, il quadro politico e programmatico in cui il progetto si inserisce e da cui deriva la linea di finanziamento.



Domande guida

- Quale cambiamento vogliamo contribuire a generare con il nostro progetto?
- A quali politiche facciamo riferimento nella strutturazione della nostra idea?

[1] L'Agenda 2030 contiene gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS/SDG) che definiscono dove sarebbe necessario arrivare entro il 2030 per la lotta alla povertà e lo sviluppo sostenibile. Gli OSS sono composti da 17 obiettivi e 169 sotto-obiettivi. <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO



Gli slum della città di K.

LO SCENARIO

Sei il nuovo Progettista di un'associazione; vai a cena con un tuo collega che è appena tornato da una missione nel Paese di N.. A differenza delle altre visite sul campo, questa volta è stato a visitare due baraccopoli (slum) e ti fa un resoconto, sperando di trovare insieme un'idea progettuale interessante e utile.

"Questa volta, oltre che in zone rurali, siamo stati molto nella città di K... devo dire che i "bisogni" della popolazione ti assalgono e si notano chiaramente le difficoltà del Paese, che ha un PIL tra i più bassi del mondo. K. è una città ricca di storia, purtroppo in parte cancellata dal terremoto del 2015. Negli ultimi 20 anni, la città ha visto triplicare il numero degli abitanti. Questa migrazione è definita "interna": la città di K. vede l'arrivo di migliaia di persone con cittadinanza dello stesso Paese, ma che sono stati costretti ad abbandonare le proprie province, spesso remote, impervie e ancora più povere, per motivi sociali, economici o, dal 2015, perché il loro villaggio natale è stato spazzato via dal terremoto.

La maggior parte delle persone che si spostano a K. è costretta a vivere in ripari di fortuna all'interno delle baraccopoli (slum in inglese), grandi agglomerati informali e spontanei, solitamente collocati in zone periferiche e peri-urbane.

I principali slum di K. sono B. e J., situati a est (di fianco alla pista di atterraggio dell'aeroporto internazionale) e a sud. Le baracche sono costruite con rifiuti, con corrugati in metallo, cartone pressato, cartapesta, e alcune in mattoni di argilla.

All'interno di questi slum la vita è dura e drammatica, non ci sono servizi neppure di base, non esiste un sistema di smaltimento di rifiuti e neppure un sistema fognario.

Camminando per le strade contorte e irregolari degli slum, è possibile vedere cumuli di bottiglie di plastica e altri rifiuti in fiamme, oppure veri e propri acquitrini di deiezioni, fango e acqua (abbondante per via dei monsoni, ma assolutamente pericolosa da bere). Spesso in questi slum scoppiano epidemie di colera, tifo e altre malattie legate alle condizioni dell'acqua

La situazione educativa è terribile. Non esiste un sistema scolastico pubblico, ma questo servizio è erogato da alcune associazioni locali, che faticano per riuscire a mantenere standard strutturali ed educativi adeguati e sono quindi sempre alla ricerca di fondi. Su 5.000 bambini in età scolare, frequentano regolarmente le scuole solo 3.500 (molti bambini, per la fame, sniffano colla e altri prodotti chimici: inutile sottolineare la pericolosità e l'effetto a catena che questo genera sul loro percorso di vita e il loro diventare adulti).

Vi è un elevato tasso di abbandono scolastico, soprattutto tra le bambine in età di sviluppo: circa il 78% di queste, infatti, abbandona la scuola a causa del sopraggiungere dell'età fertile e del menarca. L'abbandono è dovuto a motivi culturali (il mestruo è considerato altamente impuro) e al fatto che le loro famiglie non hanno risorse economiche per acquistare assorbenti e assicurare un'igiene adeguata (il costo per ogni assorbente è di circa 0,30 €, decisamente troppo alto di almeno 0,20 € rispetto alle possibilità economiche delle famiglie).

La situazione lavorativa è molto negativa: il tasso di occupazione degli uomini (totale 7.800) è del 32%, quello delle donne (totale 6.500) è del 13%. Spesso, le persone si spostano durante le prime ore dell'alba per andare a chiedere l'elemosina e a vendere del cibo cucinato in zone centrali della città, ove vi sono numerosi turisti. I giovani, soprattutto, non hanno molte speranze per il loro futuro e spesso rinunciano anche ad opportunità formative, giudicate "poco utili", "obsolete".

Purtroppo non vi sono molte ONG e associazioni che lavorano in questi slum, e la situazione è destinata a peggiorare sempre più.

L'albero dei problemi

Per comprendere quali sono le attività da promuovere è necessario **capire bene quale problema stiamo osservando**. Una volta individuato il problema sarà più facile comprendere quali sono le cause che lo determinano e i suoi effetti sulla situazione complessiva.

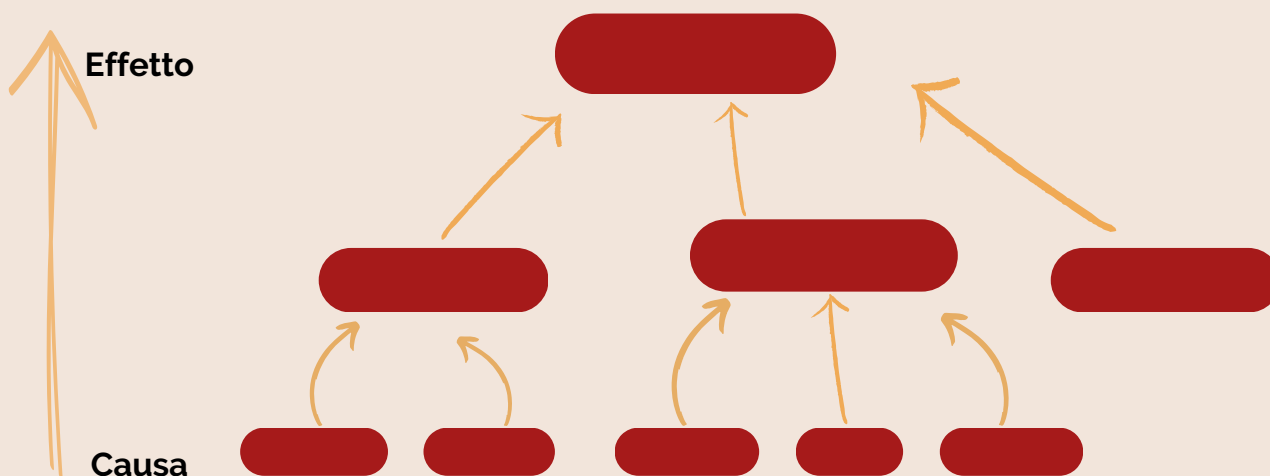
Uno strumento che in progettazione viene usato per comprendere meglio i problemi da affrontare è il cosiddetto albero dei problemi.

- Partendo da un problema che vediamo nel nostro scenario (problema), cerchiamo di individuare i motivi dietro a quel problema (**cause**) e le conseguenze che quel problema provoca sulla situazione delle persone (**effetti**).



Domande guida

- Qual è il problema che stiamo guardando?
- Perché esiste questo problema? Quali sono le cause dirette del problema?
- Quanto è rilevante il problema individuato per la comunità? Quali sono i suoi effetti sulle persone?
- Come siamo a conoscenza di questo problema?
- Questo problema è considerato rilevante anche da altri soggetti, enti ed istituzioni nel Paese d'origine e a livello internazionale (per esempio, dai nostri possibili finanziatori)?



CONSIGLIO!



Un progetto dovrebbe essere **co-progettato insieme alla comunità locale** e a chi opera tutti i giorni sul territorio in cui vogliamo intervenire. Condividere i problemi che stiamo guardando con le persone che lo vivono ci permette di **cogliere aspetti che non troveremo sui documenti ufficiali**.

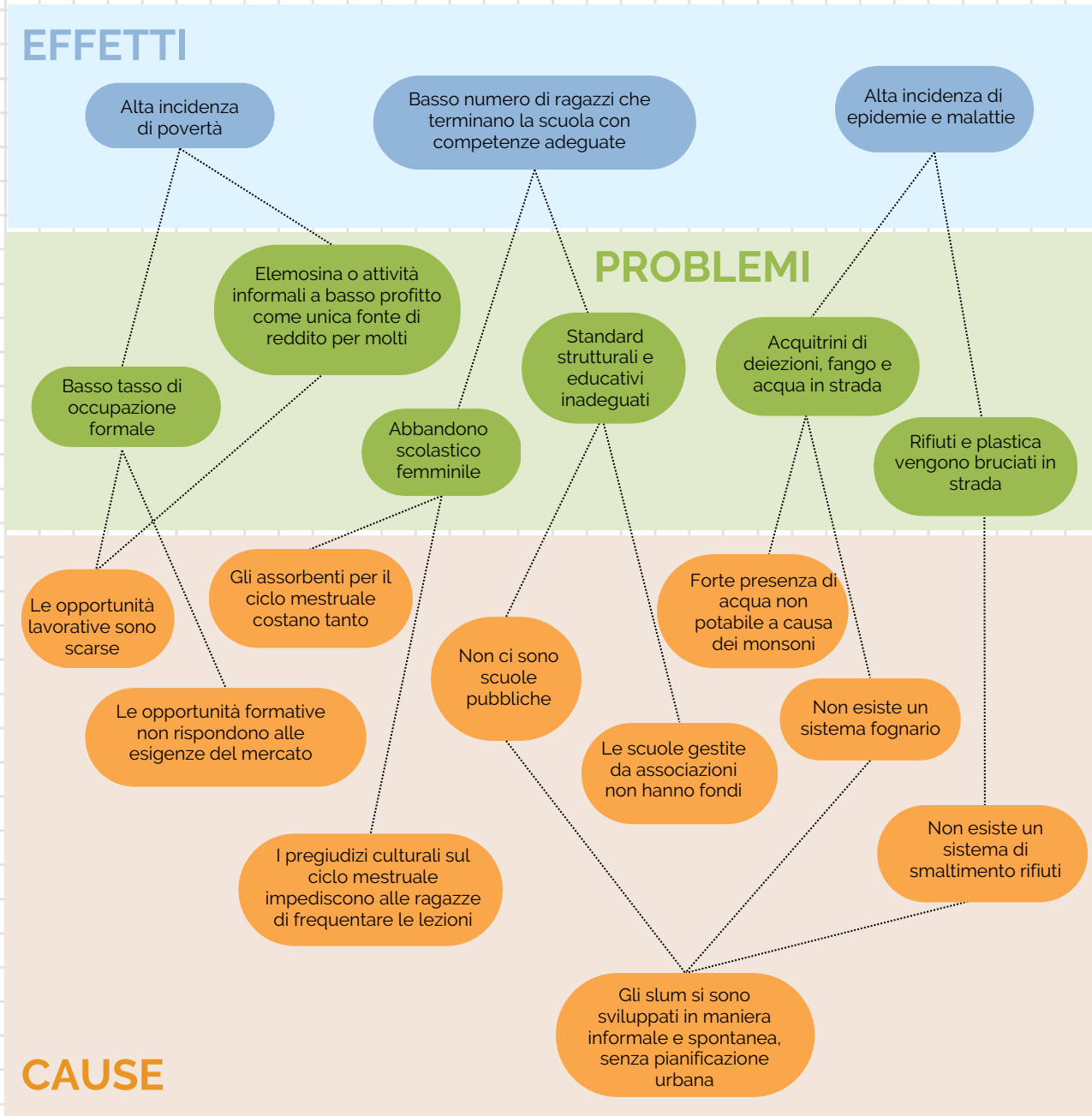
Co-progettare significa lavorare insieme in tutte le fasi del progetto: dall'analisi dei problemi allo sviluppo delle soluzioni per risolvere quei problemi.



IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

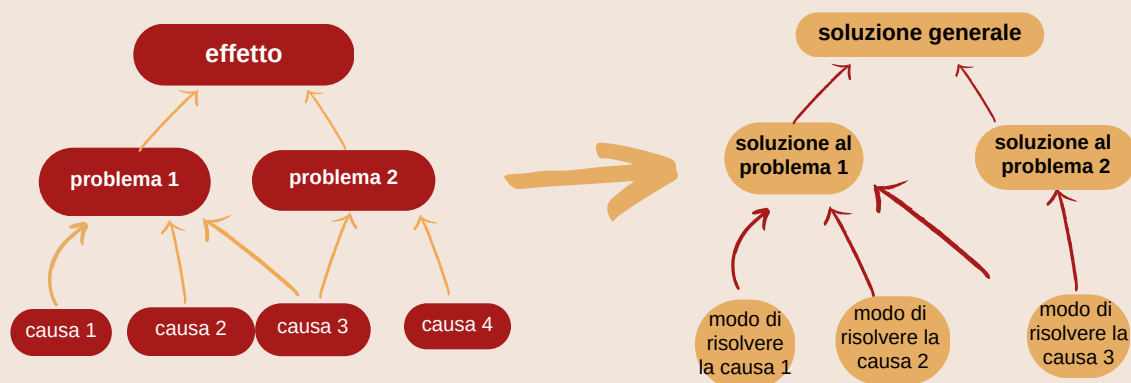
L'albero dei problemi



L'albero delle soluzioni

Dopo aver identificato i problemi che affliggono una data comunità e rappresentato cause ed effetti nell'albero dei problemi, potremo individuare le soluzioni.

Lo strumento che viene usato per questo è l'albero delle soluzioni (o degli obiettivi), una rappresentazione grafica che permette di visualizzare la situazione ideale che si creerebbe se tutti i problemi individuati nel contesto di riferimento venissero risolti. Per costruire l'albero delle soluzioni, partendo dall'albero dei problemi volgiamo in positivo le descrizioni dei problemi e dei loro effetti, e troviamo modi di risolvere le cause dei problemi.



Una volta completato l'albero delle soluzioni, dovremo scegliere quale problema affrontare.

Sicuramente in ogni contesto che prenderemo a riferimento ci sarà più di un problema, ma dobbiamo accettare il fatto che **non possiamo risolvere tutto**, quindi occorre identificare un settore di intervento (es. salute pubblica, educazione, uguaglianza di genere...).

- **Concentriamoci sul problema** che ci interessa risolvere, **sulle cause** che lo determinano **e gli effetti** che questo problema provoca. Scegliamo quindi una linea di lavoro.

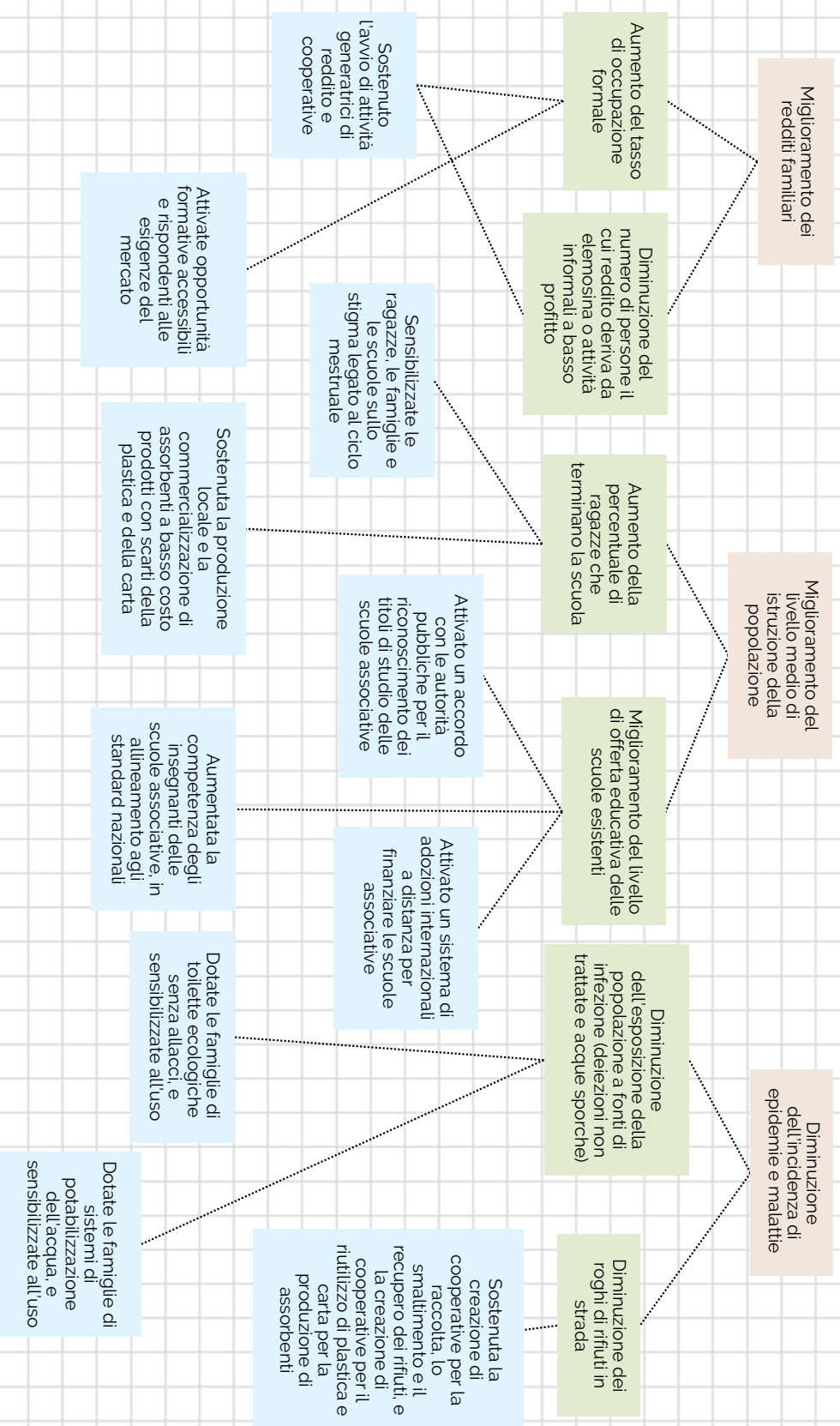
Domande guida

- Come possiamo trasformare ciascuno dei problemi individuati in una soluzione?
- Come possiamo trasformare l'effetto negativo dei nostri problemi in un effetto positivo delle nostre soluzioni?
- Qual è un possibile modo per risolvere ognuna delle cause dei problemi?

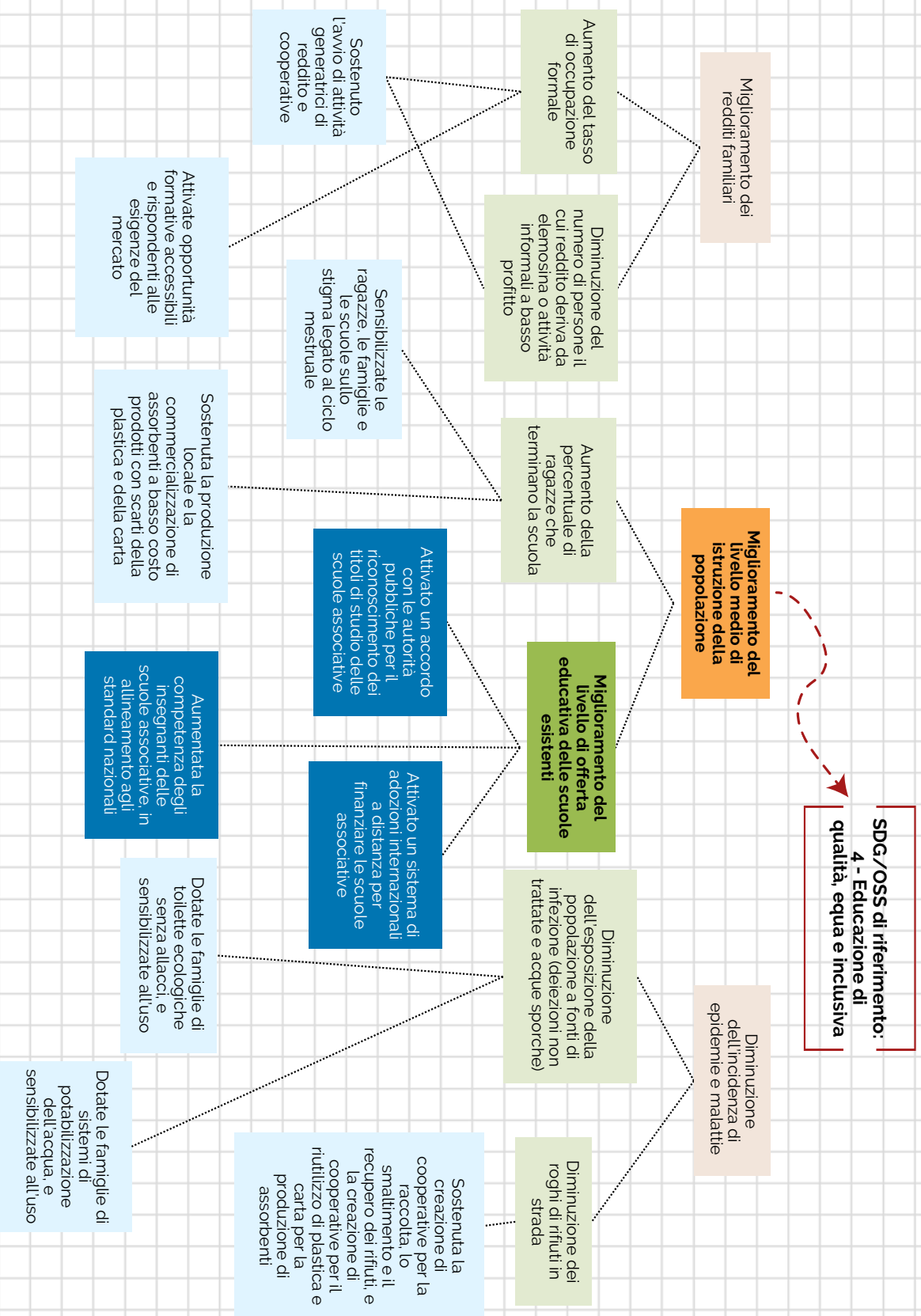
IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

L'albero delle soluzioni



SCEGLIERE IL SETTORE DI INTERVENTO E LA LINEA DI LAVORO



I beneficiari

Le persone o gli enti la cui situazione viene migliorata da un progetto sono chiamati beneficiari.

I beneficiari possono essere:

- **Diretti:** coloro che, grazie alle attività del progetto, vedranno migliorate le loro condizioni di vita, lavoro o socialità.
- **Indiretti:** coloro che pur non usufruendo direttamente delle attività del progetto, hanno comunque un miglioramento della loro situazione iniziale.

Domande guida



- Su quali persone incide il problema che abbiamo individuato? E, dunque, chi sono i beneficiari diretti del nostro progetto?
- Quante persone pensiamo di riuscire a coinvolgere nell'effetto positivo che genereremo con il nostro progetto?
- In che modo il problema che abbiamo individuato incide su queste persone? Come miglioreremo la loro situazione grazie al nostro progetto?
- Perché questi beneficiari e non altri? Fra tante persone che hanno lo stesso problema, come abbiamo scelto quelle per cui lavorare (beneficiari)?
- Quali persone beneficeranno indirettamente del nostro progetto? In che modo?

ATTENZIONE!

Per rispondere a tutte queste domande potremmo aver bisogno di completare le informazioni che abbiamo sul nostro scenario e fare delle scelte limitando il nostro campo di azione. Abbiamo quindi bisogno di scegliere il problema specifico che vogliamo affrontare, **dobbiamo capire se abbiamo tutti gli elementi** che ci aiutano a comprenderlo (altrimenti dovremo cercare ulteriori informazioni) e capire come vogliamo lavorare e con quali persone per contribuire alla risoluzione di quel problema.



IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

COMPLETARE LE INFORMAZIONI
E LIMITARE IL CAMPO DI AZIONE

OBIETTIVO SPECIFICO

Miglioramento del livello di offerta educativa delle scuole esistenti negli slum di B. e J.

RISULTATO ATTESO 1

Attivato un accordo con le autorità pubbliche per il riconoscimento dei titoli di studio delle scuole associative

Quali autorità pubbliche si occupano di educazione e possono riconoscere i titoli di studio di scuole private? Esiste un curriculum formativo utilizzato dalle scuole associative e quanto è simile o diverso rispetto a quello delle scuole pubbliche?

RISULTATO ATTESO 2

Attivato un sistema di adozioni internazionali a distanza per finanziare le scuole associative

Quante scuole gestite da associazioni ci sono negli slum di B. e J.? Di quale livello educativo (scuole primarie, secondarie...)?

Posso lavorare su tutte le scuole esistenti o devo limitare la mia azione ad alcune? Nel caso, a quante scuole e selezionate sulla base di quali criteri?

RISULTATO ATTESO 3

Aumentata la competenza degli insegnanti delle scuole associative, in allineamento agli standard nazionali

Quanti insegnanti hanno le scuole gestite da associazioni negli slum di B. e J.? Quali sono i loro titoli di studio, le loro esperienze professionali e le loro competenze tecniche e pedagogiche?

Posso lavorare su tutti gli insegnanti o devo limitare la mia azione ad alcuni? Nel caso, come li scelgo? Devo lavorare su aumentare le competenze tecniche, quelle pedagogiche o entrambe?

INDIVIDUARE I BENEFICIARI

Qual è il problema che voglio risolvere?

Gli standard strutturali e educativi delle scuole esistenti negli slum di B. e J. sono inadeguati

I BENEFICIARI DIRETTI

Chi ha questo problema? Chi sono i beneficiari del mio progetto?	A quante persone il mio progetto porterà un miglioramento della situazione?	In che modo questo problema incide su queste persone? In che modo la sua soluzione migliorerà la situazione dei beneficiari?	Come sono stati individuati i beneficiari del mio progetto fra tutte le persone che hanno lo stesso problema? Sulla base di quali criteri?
I beneficiari finali del mio progetto sono i bambini degli slum di B. e J. che frequentano le scuole primarie degli slum gestiti dalle associazioni	I bambini in età scolare (5-17 anni) degli slum di B. e J. sono 5.000. I bambini in età da scuola primaria (5-12 anni) sono circa 3.000. Il progetto lavorerà con 4 scuole primarie degli slum di B. e J. che hanno 1.200 alunni, con attività che porteranno un miglioramento della situazione di tutti gli alunni. Quindi, i beneficiari del mio progetto saranno i 1.200 alunni delle 4 scuole di B. e J..	I bassi standard delle scuole primarie esistenti hanno come conseguenza livelli formativi inadeguati dei bambini che frequentano le scuole. Migliorando le strutture e le capacità educative delle scuole si migliora il livello formativo dei bambini che le frequentano.	I beneficiari del mio progetto sono i bambini che frequentano le 4 scuole primarie "Coccinella", "Ape", "Ragno" e "Lombrico" degli slum di B. e J. Negli slum ci sono in tutto 12 scuole, di cui 10 primarie. Scelgo di lavorare nelle scuole primarie sulla base di questo criterio: l'80% degli studenti si ferma alla scuola primaria, quindi lavorare con le scuole primarie significa migliorare la situazione di un numero maggiore di ragazzi. Fra le 10 scuole primarie, scelgo di lavorare in 4 di loro individuandole sulla base di questi criteri: sono le scuole primarie con la situazione strutturale più difficile (mancano banchi e lavagne in molte classi, ci sono perdite di acqua dal tetto quando piove) e i loro direttori sono disponibili a collaborare con il progetto.

I BENEFICIARI INDIRETTI

Chi sono coloro che NON hanno questo problema direttamente, ma trarranno beneficio dal miglioramento della situazione?	In che modo il miglioramento della situazione avrà conseguenze positive su queste persone e/o questi enti?
Le famiglie dei bambini che sono i beneficiari del progetto. I bambini degli slum di B. e J. che frequentano scuole primarie diverse dalle 4 coinvolte nel progetto. Gli insegnanti e il personale delle scuole gestite dalle associazioni negli slum di B. e J.	Le famiglie vedranno i loro bambini educati meglio e quindi con migliori possibilità nel loro futuro. I bambini che frequentano le altre scuole primarie potranno vedere riconosciuti i loro titoli di studio. Gli insegnanti e il personale lavoreranno in scuole migliori.

L'analisi del contesto

L'analisi di contesto è la descrizione dettagliata del territorio specifico su cui vogliamo lavorare, che ci offre informazioni su:

- qual è il territorio che stiamo guardando: come si chiama, dove si trova, da che cosa è caratterizzato;
- come è formato il territorio, da un punto di vista geografico, politico, sociale, culturale, e quali problematiche affronta;
- chi abita quel territorio e quali bisogni ha;
- quali soggetti lavorano su quel territorio e in che modo;
- quali istituzioni sono attive su quel territorio e come si relazionano con la popolazione e le sue problematiche;
- se il nostro intervento riguarda strutture specifiche, come una scuola o un ospedale, indicheremo anche qual è la struttura su cui vogliamo operare e perché, chi frequenta quella struttura e quali bisogni ha, quali soggetti e istituzioni lavorano in quella struttura, ecc.



ATTENZIONE!

Non sempre è possibile trovare informazioni aggiornate su territori lontani e piccoli su cui i progetti di sviluppo e cooperazione lavorano (villaggi, zone rurali). Come si fa in questi casi? Le informazioni che possiamo recuperare da chi abita su quei territori, attraverso contatti diretti con gli abitanti del territorio e le associazioni che operano su quei territori, sono fondamentali. È però sempre importante specificare da chi abbiamo preso le informazioni, e quindi nominare sempre il partner, la realtà, l'istituzione locale che ci ha dato le informazioni che stiamo inserendo nell'analisi di contesto.



Quali sono le informazioni che ci servono per una buona analisi di contesto?

- **Dati quantitativi**, che raccontano la dimensione del problema: li prendiamo da siti di istituzioni ufficiali (agenzie delle Nazioni Unite, Unione Europea, agenzie nazionali...) che riportano sondaggi, statistiche, dati economici...
- **Dati qualitativi**, che descrivono la situazione: li prendiamo da report, articoli, fotografie...

Dove troviamo le informazioni per costruire una buona analisi di contesto?

- con una ricerca dei dati su Internet;
- dai report delle agenzie internazionali (agenzie delle Nazioni Unite, Unione Europea...), delle istituzioni del Paese di intervento, delle grandi Organizzazioni Non Governative;
- chiedendo informazioni a chi lavora su quel territorio, ad esempio istituzioni, altre associazioni, imprese.



Domande guida

- Quali sono le caratteristiche del territorio specifico su cui vogliamo intervenire (un villaggio, un'area urbana, una regione...)? Quante persone ci vivono, quali servizi ci sono? Quali problemi ha quel territorio?
- Qual è il tema su cui vogliamo lavorare? Come lo vogliamo affrontare?
- Qual è la situazione dei nostri beneficiari (chi sono, quanti sono, di quale gruppo più ampio fanno parte...)? Quali sono i loro bisogni specifici?
- Da dove abbiamo preso le informazioni?



L'ANALISI DI CONTESTO

Quali sono le caratteristiche del territorio specifico su cui voglio intervenire?

Quante persone ci vivono, quali servizi ci sono? Quali problemi ha quel territorio?

Il progetto sarà realizzato nelle baraccopoli principali della città di K., che si chiamano B. e J.. B. e J. sono zone periferiche della città in cui le persone vivono in baracche, senza accesso ai servizi di base. Gli abitanti sono circa 19.300 (7.800 uomini, 6.500 donne, 5.000 bambini) e sono sfollati da altre parti del Paese, arrivati qui a causa della povertà e della distruzione dei loro villaggi dovuta al terremoto del 2015.

Visto che le baraccopoli sono informali (cioè la loro costruzione non è stata programmata) non sono servite da sistemi fognari, di smaltimento rifiuti e da scuole.

Quindi la situazione sanitaria e quella educativa sono molto precarie. La maggior parte della popolazione è molto povera, perché il tasso di disoccupazione è alto (32% per gli uomini e 13% per le donne).

Qual è il tema su cui voglio lavorare? Come lo voglio affrontare?

Il mio progetto interverrà sul settore dell'educazione. Il tema che voglio affrontare è il basso livello di istruzione della popolazione: uno dei motivi è che c'è un problema di standard educativi inadeguati delle scuole esistenti. Infatti, non esistono scuole pubbliche, ma solo scuole gestite da associazioni, con pochi fondi.

Queste scuole non riescono a garantire buoni livelli educativi.

La mia strategia di intervento sarà migliorare il livello di offerta educativa delle scuole, finanziando le scuole gestite dalle associazioni, formando gli insegnanti e facendo in modo che i titoli di studio rilasciati da queste scuole vengano riconosciuti a livello nazionale.

Qual è la situazione dei miei beneficiari? Quali sono i loro bisogni specifici?

I miei beneficiari sono i bambini che vivono nelle baraccopoli di B. e J. (e in particolare quelli che frequentano 4 scuole gestite dalle associazioni).

Nelle baraccopoli vivono 5.000 bambini, di cui solo 3.500 frequentano la scuola: anche quelli che la frequentano, però, quando finiscono non hanno competenze adeguate.

Questi bambini che frequentano la scuola hanno bisogno di un sistema scolastico buono, che permetta loro di avere una buona istruzione.

ATTENZIONE!

In questo esempio, abbiamo utilizzato solo le informazioni disponibili dopo la nostra chiacchierata con il collega. Normalmente, però, è importante fare un po' di ricerca, e aggiungere informazioni ufficiali (dati quantitativi e qualitativi) che confermano che la situazione è proprio quella che raccontiamo.



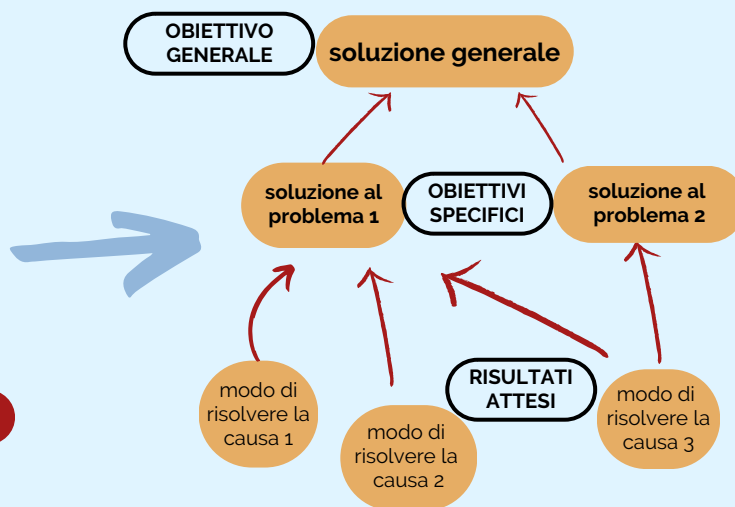
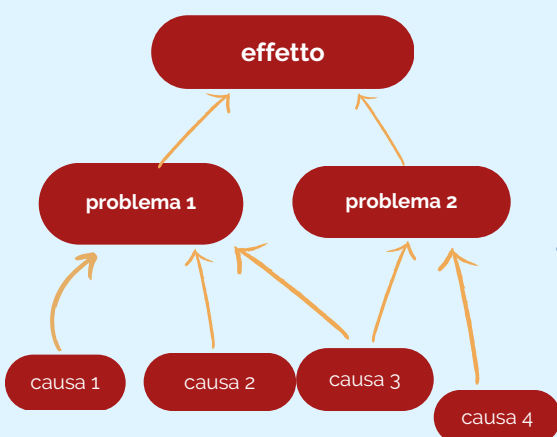
Come si costruisce un progetto?

Una volta individuato il problema (albero dei problemi), le soluzioni che si possono immaginare (albero delle soluzioni) ed i beneficiari della comunità di riferimento (persone su cui influisce il problema che si vuole contribuire a risolvere), sarà possibile iniziare a costruire più nel dettaglio il progetto.

Molte delle informazioni che ci servono sono **già nell'albero delle soluzioni** che abbiamo costruito.

Perché un progetto sia efficace sarà necessario darsi degli obiettivi.

In progettazione si distingue tra obiettivi generali, obiettivi specifici e risultati attesi.





L'**obiettivo generale** è il cambiamento che il nostro progetto vuole contribuire a generare sul territorio. L'obiettivo generale non è un obiettivo che il progetto è chiamato – da solo – a realizzare. **Il nostro sarà un piccolo contributo al raggiungimento di un grande obiettivo.**



Domande guida

- Qual è l'effetto negativo dei problemi di questo territorio che si ripercuote su tante persone? Pensandolo all'opposto: quale cambiamento vogliamo contribuire a generare?
- Che impatto vuole generare il nostro progetto nel contesto in cui lavoriamo?
- Questo impatto è coerente con le priorità delle autorità regionali, nazionali ed europee per quel territorio, nonché con quanto realizzato da altri attori-chiave che operano sul territorio?

ATTENZIONE!

Per raggiungere questo obiettivo non si è mai soli! Viviamo e lavoriamo in rete con altre realtà, enti ed istituzioni. La nostra azione contribuisce ad una visione più grande.



L'**obiettivo specifico** è il risultato concreto che vogliamo raggiungere per i nostri beneficiari attraverso la realizzazione del progetto.

L'obiettivo specifico è fortemente **ancorato ai problemi da cui si parte** per progettare le attività.

Ci aiuta a ragionare in termini di modifica di comportamenti, competenze, livelli di partecipazione.



Domande guida

- Qual è il problema specifico dei nostri beneficiari che vogliamo affrontare e risolvere attraverso il progetto?
- Cosa ci aspettiamo che cambi concretamente nella vita dei nostri beneficiari?
- A quale bisogno dei nostri beneficiari risponde il progetto?



I **risultati attesi** sono i vantaggi che il progetto crea a favore dei suoi beneficiari diretti.

Ogni risultato è il punto di arrivo di una serie di attività volte a risolvere la questione centrale affrontata dal progetto.



Domande guida

- Quali sono i risultati concreti che il progetto deve conseguire (o i prodotti tangibili che deve realizzare) per raggiungere il suo obiettivo?
- Quali risultati vogliamo raggiungere per le persone coinvolte direttamente nelle attività del progetto?

ATTENZIONE!

I risultati che si vogliono ottenere si basano su delle ipotesi. Non tutto dipende da noi, ma definire i risultati è importante per capire se stiamo andando nella giusta direzione durante la progettazione e per capire quali attività (azioni) dobbiamo mettere in pratica per raggiungerli.



Le **attività** sono le azioni pratiche **necessarie per ottenere i risultati attesi** (ad esempio, la costruzione di infrastrutture, la realizzazione di un corso di formazione, incontri con il territorio per la gestione delle risorse, ecc.).

Perché le attività vengano realizzate, è necessario **capire di quali risorse economiche, umane e materiali il progetto necessita** (questo ci permetterà di costruire un budget a partire dalle azioni di progetto, come vedremo più avanti).



Domande guida

- Quali attività specifiche sono necessarie affinché il progetto consegua ciascuno dei risultati attesi?
- Attraverso quali modalità, con quali risorse e quando devono essere realizzate queste attività?
- Chi dobbiamo coinvolgere nella loro realizzazione (destinatari dell'attività)?



Ci sono anche delle attività trasversali che vanno considerate sempre per la buona riuscita del progetto:

- **Coordinamento:** è il meccanismo di gestione dell'intero progetto. Serve a pianificare e controllare le attività, i loro tempi di realizzazione e i loro costi; a capire se le attività realizzate stanno andando nella giusta direzione e contribuiscono effettivamente a raggiungere gli obiettivi del progetto; a organizzare la rete del partenariato (che vedremo più avanti) per realizzare insieme le attività; a condividere le informazioni sull'andamento del progetto con il finanziatore.
- **Comunicazione/visibilità:** è l'insieme di azioni che servono a informare i beneficiari, il finanziatore e tutti gli interessati sull'andamento del progetto. Per coinvolgere i beneficiari di un progetto sarà importante pensare ad un piano di comunicazione che permetta loro di conoscere le attività che saranno svolte e creare consenso attorno all'idea che si sta sviluppando.
- **Disseminazione/sensibilizzazione:** è l'insieme di attività e/o incontri di divulgazione dei risultati di progetto. Per far conoscere i risultati che il progetto ha prodotto, sarà necessario organizzare dei momenti di confronto con cittadinanza, istituzioni, altre associazioni per raccontare che cosa ha permesso di sviluppare il progetto. Questa attività è molto apprezzata dai finanziatori ed è importante perché più persone conoscono il progetto e le realtà che lo hanno realizzato, più persone saranno in grado di continuare il lavoro che abbiamo iniziato con la nostra attività.



Nel bando **cooperazione internazionale della Regione Emilia-Romagna**, la "Sensibilizzazione in Emilia-Romagna" è un'attività specifica e da inserire obbligatoriamente nel progetto. Lo scopo dell'attività è informare i cittadini emiliano-romagnoli su che cosa viene fatto con le risorse che la Regione destina alla cooperazione internazionale.

CONSIGLIO!

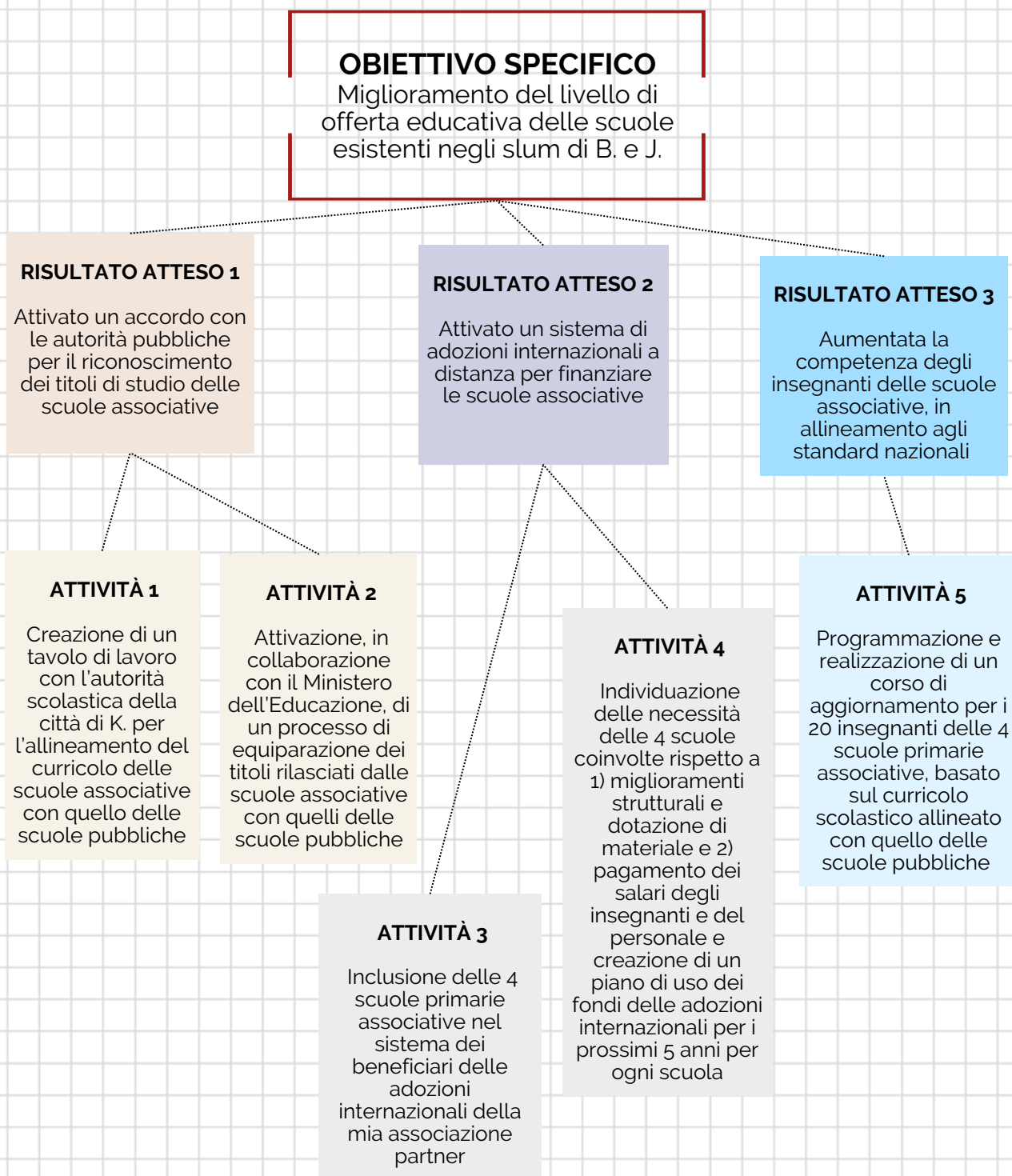


Per sviluppare una buona strategia di comunicazione e di disseminazione dei risultati è importante coinvolgere i partner nell'organizzazione di queste attività. Ogni partner ha una rete di contatti e persone che possono così venire a conoscenza dei risultati raggiunti dal nostro progetto.

IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

LA LOGICA DI PROGETTO



DESCRIVERE LE ATTIVITÀ - UN ESEMPIO

ATTIVITÀ 5

Obiettivo dell'attività

Cosa voglio ottenere realizzando questa attività?

Programmazione e realizzazione di un corso di aggiornamento per i 20 insegnanti delle 4 scuole primarie associative, basato sul curriculum scolastico allineato con quello delle scuole pubbliche

Descrizione dell'attività

Quali sono le singole azioni necessarie a realizzare l'attività?

- Programmazione dei contenuti del corso di aggiornamento insieme ai direttori delle scuole e agli esperti del Ministero dell'Educazione
- Organizzazione pratica del corso insieme ai direttori delle scuole
- Realizzazione di un corso di 50 ore (10 giorni di lezione x 5 ore) su questi temi:
 - Pedagogia e didattica nella scuola primaria (20 ore)
 - Insegnare le competenze di base: leggere e scrivere (10 ore)
 - Insegnare le competenze di base: calcolo e elementi di scienze naturali (10 ore)
 - Le conoscenze di storia e geografia che i bambini devono acquisire prima del diploma (5 ore)
 - Le conoscenze di inglese e informatica che i bambini devono acquisire prima del diploma (5 ore)

Destinatari dell'attività

Quali e quante persone coinvolgerò nella realizzazione dell'attività?
Perché proprio loro?
Come li ho individuati e selezionati?
Come li coinvolgerò?

- 20 insegnanti delle 4 scuole primarie "Coccinella", "Ape", "Ragno" e "Lombrico"
- Coinvolgiamo queste 20 persone perché sono gli insegnanti delle scuole primarie su cui vogliamo lavorare per il mio progetto.
- Coinvolgo tutti gli insegnanti di queste 4 scuole, quindi non applico dei criteri di selezione (a parte che queste persone devono lavorare nelle 4 scuole che ho individuato).
- Li coinvolgerò nella mia attività grazie all'accordo con i direttori delle loro scuole, che daranno loro del tempo libero per frequentare il corso di aggiornamento.

Prodotti dell'attività

Quali risultati pratici raggiungerò per i destinatari dell'attività, cioè le persone che partecipano direttamente alla sua realizzazione?

20 insegnanti delle 4 scuole primarie "Coccinella", "Ape", "Ragno" e "Lombrico" avranno aumentato le loro competenze come insegnanti



ATTENZIONE!

Non è detto che i destinatari della nostra attività, cioè le persone per cui realizziamo l'attività, siano per forza i beneficiari del progetto. È possibile che per migliorare la situazione dei nostri beneficiari sia necessario lavorare anche con altri gruppi di persone che poi agiranno per migliorare la situazione dei beneficiari del nostro progetto. Per esempio, in questo caso i beneficiari del nostro progetto sono i bambini delle scuole, ma i destinatari di questa attività di formazione sono i loro insegnanti; gli insegnanti impareranno come svolgere meglio il loro lavoro, e questo significherà un miglioramento della situazione educativa dei bambini!

Il partenariato

Un progetto viene normalmente concepito e implementato insieme ad altre associazioni ed istituzioni che vogliono collaborare a realizzarlo. La rete di soggetti che cooperano per la realizzazione di un'idea di progetto si chiama partenariato.

Il partenariato **si caratterizza per dimensione geografica** e può essere: locale; regionale; nazionale; europeo; internazionale.

In un progetto di cooperazione allo sviluppo, il partenariato può essere formato da soggetti diversi, per esempio:

- gli enti della Pubblica Amministrazione (Comuni, Regioni, Ministeri, ecc.);
- le Università, le scuole di vario grado;
- gli ospedali e le strutture sanitarie;
- gli enti del terzo settore (cooperative, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, ecc.);
- le Organizzazioni Non Governative;
- le imprese.

- Ogni partenariato è costituito da un **capofila** (che coordina il progetto, e che può essere definito capofila o proponente) e da **uno o più partner**, che possono essere organizzazioni del Paese in cui si realizza il progetto, del Paese del proponente, o anche di altri Paesi.



Nel **bando cooperazione internazionale della Regione Emilia-Romagna**, la presenza di un co-proponente emiliano-romagnolo e di un partner locale è **obbligatoria!**

ATTENZIONE!

Spesso i bandi pubblici richiedono di presentare progetti con un partenariato, o premiano partenariati composti da soggetti diversi. Per esempio, alcuni bandi richiedono di individuare almeno un partner del Paese in cui si realizzerà il progetto (partner locale) o almeno un partner del proprio territorio (co-proponente). Questi aspetti sono definiti nei requisiti di partecipazione dei bandi di finanziamento di progetti. Nei bandi è definito anche il modo in cui il partenariato si deve formalizzare (con lettere, accordi, ecc.).



CONSIGLIO!



Anche se non richiesto dal bando è importante firmare sempre una lettera tra i partner, così da avere chiare le responsabilità di progetto e le attività che competono a ciascuna realtà. Una lettera di partenariato è di fatto **un accordo in cui vengono chiarite le responsabilità e gli impegni dei soggetti che collaborano per la buona riuscita di un progetto.**

CONSIGLIO!



Avere **una lettera di appoggio firmata dall'istituzione pubblica di riferimento del Paese/territorio su cui vogliamo lavorare** significa avere un chiaro impegno scritto degli impegni che l'istituzione di quel territorio potrà mantenere anche nel futuro, dopo la fine del nostro progetto. **Un accordo scritto, inoltre, rende più responsabili i soggetti che lo firmano, ma anche più protagonisti** nello sviluppo del progetto e di future attività che potrà svolgere su quel territorio specifico.

Come possiamo **attivare un partenariato** utile alla buona riuscita del progetto?

- **A partire dalla rete che la nostra associazione ha già sul proprio territorio**, rimanendo aggiornati, attivi e visibili nel nostro settore, attraverso i canali di informazione tradizionali, la partecipazione ad iniziative ed eventi, i social media e curando le relazioni con chi è più vicino. Se si è visibili si può essere coinvolti più facilmente nei progetti come partner.
- **Studiando realtà nuove** che vogliamo coinvolgere nella realizzazione del progetto perché hanno competenze ed attività utili per quello che vogliamo realizzare. Possiamo contattare direttamente attraverso mail o telefono queste realtà, o farlo tramite persone che conoscono sia noi che queste realtà.
- **Attivando partner istituzionali** (Comuni, enti pubblici...) per aumentare il portato dell'iniziativa.

Domande guida

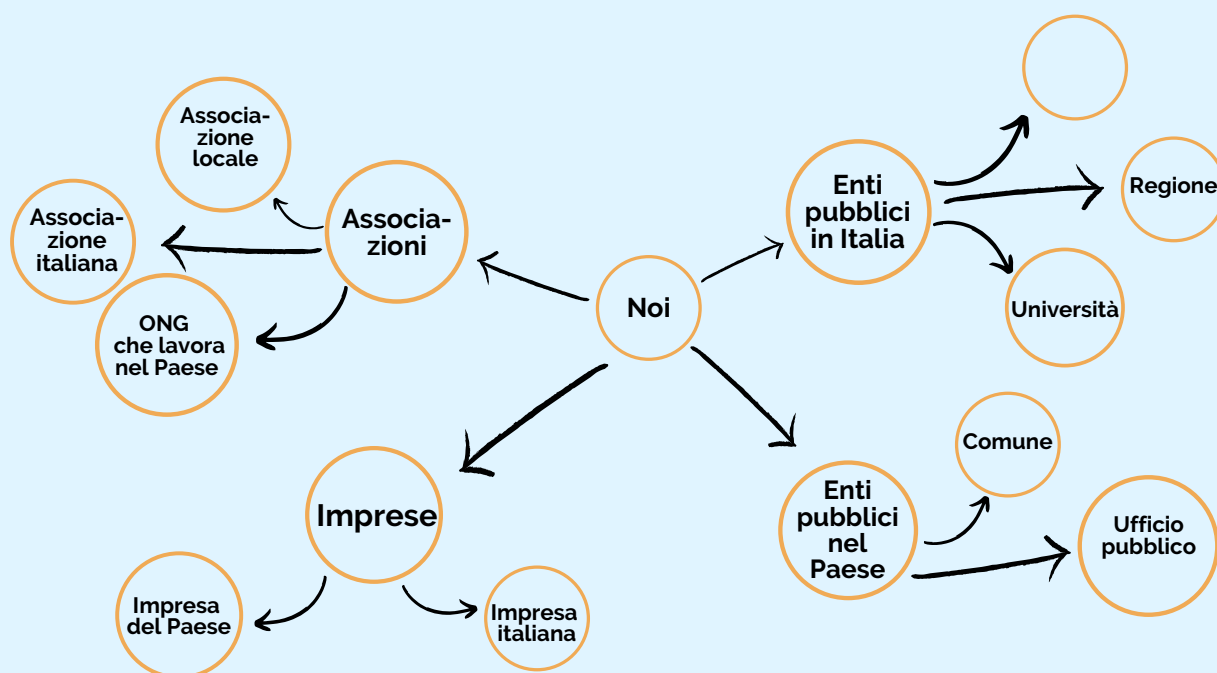


- Quali altri enti vogliamo coinvolgere nel nostro progetto e in che modo?
- Perché? Cosa porta questo partenariato al nostro progetto?

Uno strumento utile per riflettere sulle realtà che conosciamo e quelle che potremmo contattare è quello della **mapa degli stakeholder**.

Stakeholder significa "portatore di interesse": gli stakeholder sono dunque tutte quelle **realtà che potrebbero avere un interesse nelle nostre attività**, per collaborare con noi o perché sono in qualche modo toccate dai loro possibili risultati.

Ogni realtà dovrebbe avere nella propria sede un **cartellone** in cui sono nominate le varie realtà con cui si collabora o si vuole collaborare. La mappa del proprio ecosistema relazionale permette di attivare più facilmente partenariati, ma anche di riflettere sulle relazioni che ciascuna realtà riesce a costruire, mantenere e curare.



CONSIGLIO!

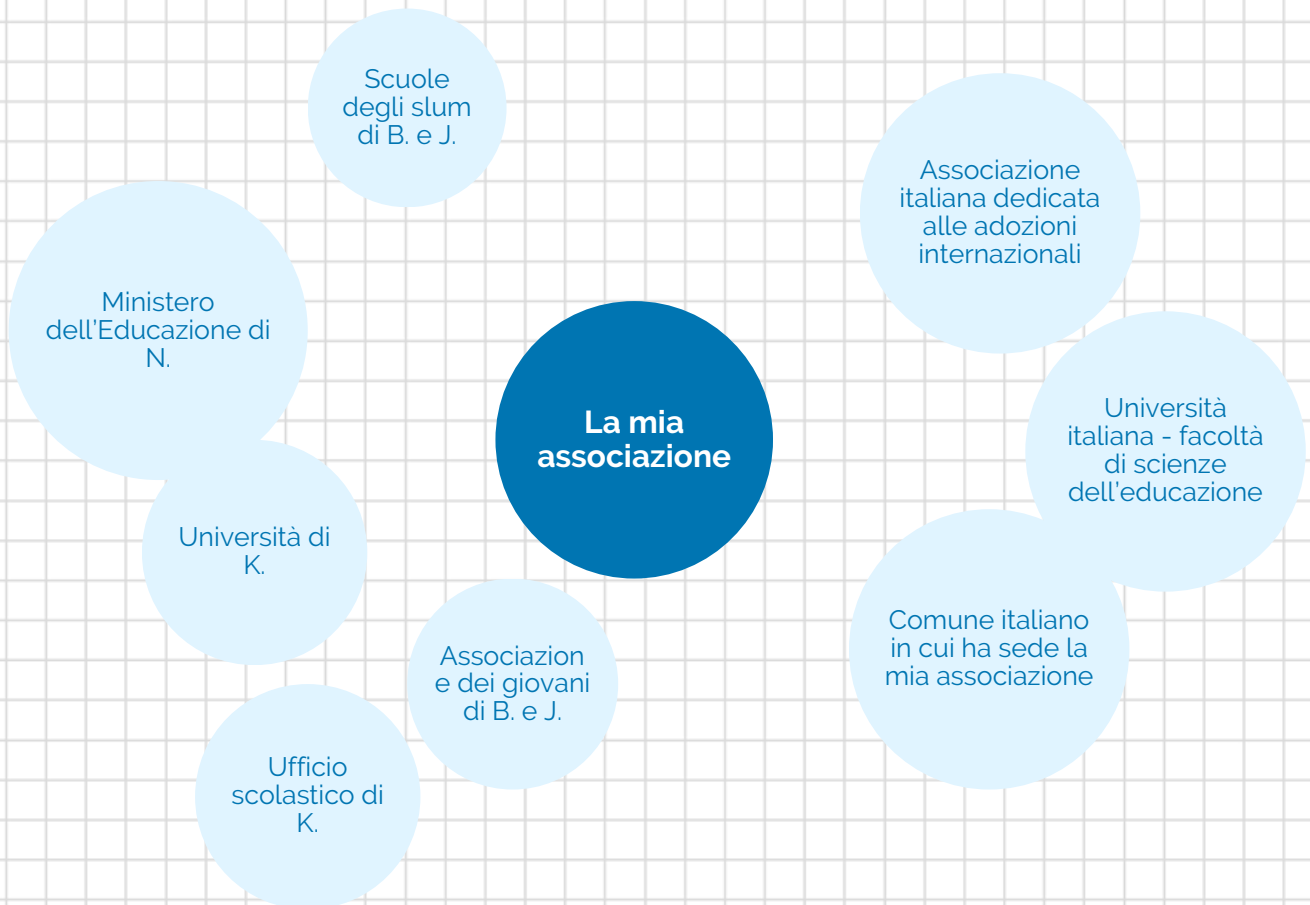


I partenariati richiedono cura e attenzione. Condividiamo con la nostra rete le attività che svolgiamo, prevediamo degli incontri aperti in cui raccontare la nostra realtà, immaginiamo momenti conviviali insieme e chiediamoci sempre come tenerci aggiornati sulle iniziative che ciascuna realtà porta avanti. Creiamo un confronto costante e invitiamo la nostra rete a prendere parola e a dire la propria idea su quello che stiamo facendo. In queste occasioni è importante essere aperti al confronto e accettare anche piccole "critiche". Sono tutti elementi per capire se e come possiamo migliorare la nostra azione, perché si può fare sempre meglio ed è importante mettersi in discussione!

IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

IL PARTENARIATO



Il cronoprogramma



Una volta definite le attività, sarà necessario capire **quando ognuna di queste attività deve essere realizzata** all'interno del progetto.

Lo strumento che aiuta in questa pianificazione è il cosiddetto cronoprogramma.

Domande guida

- In che ordine si devono svolgere le nostre attività? Ce n'è qualcuna che deve partire prima e altre che devono partire dopo?
- Ci sono attività che devono partire o finire in un certo momento, o essere realizzate in un periodo specifico, a causa di condizioni esterne?
- Quanto durerà ogni attività? Quanto ci metteremo a realizzarla?
- Chi realizzerà quell'attività? Quale partner di progetto e con quali risorse umane? Abbiamo risorse per realizzare tutte le attività previste in un certo mese o stiamo concentrando troppo le attività in un certo periodo di tempo?
- Quanto spenderemo ogni mese per realizzare le attività di quel mese?

ATTENZIONE!



Nei progetti di rete è fondamentale **condividere il cronoprogramma con i partner di progetto**: ogni attività (e di conseguenza risorse e tempi) è il prodotto di un accordo per raggiungere gli obiettivi del progetto. Capire chi è responsabile di ogni azione è fondamentale per una buona riuscita del progetto.

IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

IL CRONOPROGRAMMA

Attività	MESI											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ATTIVITÀ 1_Creazione di un tavolo di lavoro con l'autorità scolastica pubblica di K. per l'allineamento del curricolo delle scuole associative con quello delle scuole pubbliche	■	■	■	■	■	■						
ATTIVITÀ 2_Activazione, in collaborazione con il Ministero dell'Educazione, di un processo di equiparazione dei titoli rilasciati dalle scuole associative con quelli delle scuole pubbliche							■	■	■	■	■	■
ATTIVITÀ 3_Inclusione delle 4 scuole primarie associative degli slum di B. e J. nel sistema dei beneficiari delle adozioni internazionali della mia associazione	■	■	■	■								
ATTIVITÀ 4_Individuazione delle necessità delle 4 scuole coinvolte rispetto a 1) miglioramenti strutturali e dotazione di materiale e 2) pagamento dei salari degli insegnanti e del personale e creazione di un piano di uso dei fondi delle adozioni internazionali per i prossimi 5 anni per ogni scuola					■	■	■	■	■	■	■	■
ATTIVITÀ 5_Programmazione e realizzazione di un corso di aggiornamento per i 20 insegnanti delle scuole primarie associative, basato sul curricolo scolastico allineato con quello delle scuole pubbliche							■	■	■	■	■	■

ATTENZIONE!



Come mai alcune attività vengono prima e altre dopo? Facciamo un esempio. Per poter formare gli insegnanti bisogna che prima mi metta d'accordo con le autorità pubbliche su quali sono le competenze che un insegnante deve avere - se non lo faccio, rischio che il percorso di studio nelle mie 4 scuole non venga riconosciuto ufficialmente perché gli insegnanti non sono considerati abbastanza preparati. Quindi, prima dovrò realizzare l'Attività 1 e mettermi d'accordo con l'autorità che si occupa di scuole su quali competenze gli insegnanti devono avere, e poi potrò formare gli insegnanti su quegli argomenti, realizzando l'Attività 5.

Le tematiche trasversali o cross-cutting issues

Non è raro che i bandi chiedano che tipo di relazione i progetti presentati hanno con alcune tematiche trasversali di particolare interesse.

Alcuni esempi possono essere:

- Promozione dell'**empowerment femminile**.
- Promozione della **sostenibilità ambientale** e contrasto agli effetti e alle cause del cambiamento climatico.
- Promozione delle politiche che legano il tema delle **migrazioni** e quello dello sviluppo.



Domande guida

- Il nostro progetto coinvolge un target femminile o ha effetti sulle dinamiche di genere? Prevede attività per migliorare le condizioni di vita delle donne? O rischia, non volendo, di avere effetti negativi sulla popolazione femminile? In quest'ultimo caso, cosa faremo per evitare questi effetti negativi?
- Il nostro progetto prevede un'azione concreta in favore dell'ambiente o azioni di contrasto agli effetti negativi dei cambiamenti climatici? O rischia, non volendo, di avere effetti negativi sull'ambiente? In quest'ultimo caso, cosa faremo per evitare questi effetti negativi?
- Il nostro progetto contribuisce a favorire processi di integrazione degli immigrati e degli sfollati nel territorio in cui interveniamo, o contribuisce a ridurre processi di "migrazione forzata"? Gli emigrati del territorio in cui interveniamo sono in qualche modo coinvolti nel nostro progetto, e possono contribuire così allo sviluppo del Paese di origine?

IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

LE TEMATICHE TRASVERSALI

Il mio progetto coinvolge un target femminile? Se sì, in che modo? Di quale fascia di popolazione femminile parliamo?

Il mio progetto corre il rischio di avere un effetto negativo sulle dinamiche di genere (per esempio, rafforzando stereotipi)? Se sì, cosa farò per evitarlo?

Il progetto non si rivolge nello specifico alle donne e alle bambine, anche se include naturalmente anche loro fra i beneficiari del progetto e i destinatari delle singole attività.

Il mio progetto prevede un'attività per migliorare l'ambiente del paese in cui lavoro? In che modo?

Il mio progetto corre il rischio di avere un effetto negativo sull'ambiente? Se sì, cosa farò per evitarlo?

Il progetto non prevede attività per migliorare la situazione ambientale.

Nella pianificazione degli interventi strutturali di cui hanno bisogno le scuole, sceglierò materiali a basso impatto ambientale e metodi di costruzione adatti al clima locale e agli effetti dei cambiamenti climatici.

In che modo il mio progetto rende le diaspore protagoniste dei progetti di sviluppo?

Il mio progetto considera come beneficiari o come destinatari delle attività anche immigrati o sfollati interni? Li rende protagonisti dei processi di sviluppo del territorio dove intervengo?

Il progetto è stato immaginato dalla mia associazione, che è composta dalla diaspora del Paese in cui verrà realizzato.

La mia associazione è composta da membri che tornano ogni anno nel nostro Paese di origine e conoscono direttamente la situazione di K. Siamo in contatto diretto con diverse associazioni di K. che lavorano negli slum di B. e J. Il progetto ha come beneficiari i bambini degli slum di B. e J., che sono per la maggior parte sfollati da altre parti del Paese (migrazione interna) a causa del terremoto del 2015 e della povertà.

CONSIGLIO!

Potremmo pensare di inserire nel nostro corso di aggiornamento per gli insegnanti delle lezioni dedicate a come educare i bambini all'attenzione all'ambiente, oppure a come ridurre il rischio di abbandono scolastico da parte delle bambine: in questo caso, potremmo valorizzare questa attenzione nei confronti delle tematiche trasversali "genere" e "ambiente".



Come si costruisce un budget di progetto?

Ogni progetto, per essere realizzato, ha bisogno di fondi economici.

Nella fase di progettazione è fondamentale **pianificare i costi per ogni attività**, assicurando coerenza tra le azioni previste e le risorse economiche impiegate. Questa è una fase delicata a cui è bene prestare massima cura e attenzione, perché **da un budget dettagliato, logico e coerente dipende la buona realizzazione del progetto**.

- Il budget di progetto è il **sistema di pianificazione dei costi**, con l'indicazione di cosa serve per realizzare le varie attività (voce di spesa) e il costo di ogni voce. Ci **permette di capire di quali risorse abbiamo bisogno per realizzare il nostro progetto**, e di quale cifra.

Per costruire un budget di progetto, prima di tutto, dobbiamo considerare quali costi dovremo affrontare per realizzare le nostre attività, elencando tutto ciò di cui avremo bisogno per portarle avanti. In questo modo stiamo semplicemente individuando e determinando le voci di spesa del nostro budget.

Le voci di spesa rientrano in delle grandi categorie, come per esempio:

- Le **spese per il personale**, cioè il costo delle persone che lavorano per il progetto (a tempo pieno o part-time, con contratti a tempo indeterminato o determinato, ma comunque pagate).





Naturalmente consideriamo il costo del personale comprensivo di tutte le integrazioni esistenti per legge.

Per ogni persona che lavora per il progetto, occorre scrivere **una lettera di incarico che definisce il suo impegno sul progetto** (quante ore/giorni sono di lavoro di quella persona sono dedicate/i al progetto) e di conseguenza capire quanta parte del costo del lavoro di quella persona ricade sul progetto.

CONSIGLIO!



In fase di definizione del budget può essere utile farsi fare dei preventivi per capire i costi effettivi che dovremo affrontare nello sviluppo di un progetto. Può essere utile richiedere più di un preventivo, così da paragonare i costi e scegliere il fornitore che più ci convince.

Categoria / macrovoce	Voce di spesa	Unità di misura	Quantità	Costo unitario	Costo totale
Acquisto di beni	Banchi	numero (di oggetti) / item	10	150	1500

- Le **spese per l'acquisto/affitto/noleggio di beni** che servono per realizzare le attività (per esempio, attrezzature tecniche, arredi, materiali di consumo, ecc.). Tutti i beni acquistati, oltre a dover essere registrati e inventariati, dovranno essere utilizzati esclusivamente per le attività del progetto.
- Le **spese per lavori**, come i lavori di costruzione o di riabilitazione di edifici e spazi.
- Le **spese per l'acquisto di servizi**, forniti da enti diversi dai partner di progetto, pubblici o privati (per esempio consulenze specialistiche, traduzioni e interpretariato, ecc.).
- Le **spese per le trasferte del personale** di progetto nel Paese in cui viene realizzato il progetto, per seguire le attività. Sono spese per le trasferte i costi di viaggio (voli, treni, visti, ecc.) e i costi per l'alloggio, i pasti e il trasporto durante la trasferta. È importante ricordare che le spese per le trasferte sono ammissibili se le trasferte vengono fatte effettivamente per realizzare delle attività di progetto o verificare la sua realizzazione.



Domande guida

- Di quali persone (personale) avrò bisogno per sviluppare il progetto? Queste persone sono già presenti nella rete dei partner? Se no, come le individuo?
- Quali competenze deve avere il personale coinvolto nel progetto? Quanti anni di esperienza? In che ambito lavorativo?
- Il personale coinvolto è dipendente dell'organizzazione, personale a contratto, esperto con partita IVA?
- Di quali servizi avrò bisogno per lo sviluppo del progetto? Questi servizi sono già a disposizione della rete dei partner? Se no, come li acquisto?
- Quali beni dovrò acquistare per lo sviluppo del progetto? Dove li acquisto? Quanti beni dovrò affittare per lo sviluppo del mio progetto? Dove li reperisco?
- Quante missioni prevedo per il mio progetto? Quanto costa lo spostamento? A quanta ammonta la diaria che prevediamo per ogni giornata all'estero?

Poi, dovremo **verificare il costo unitario di ogni voce di spesa e stimare la quantità** di quella cosa che ci servirà per il nostro progetto. Per esempio, se per un'attività con una scuola vogliamo acquistare 10 banchi, dovremo moltiplicare il costo di un banco (costo unitario) per la quantità di banchi che ci serve (quantità) per trovare il costo complessivo della voce di spesa "banchi".

Come si finanzia un progetto di cooperazione allo sviluppo?

Un progetto può essere:

- **sostenuto totalmente dall'organizzazione che lo propone** con risorse sue;
- **finanziato** (in tutto o in parte, come vedremo quando parleremo di co-finanziamento) **da un altro ente**, che si chiamerà ente finanziatore o donatore;
- **finanziato tramite crowdfunding**, ovvero la raccolta di piccole donazioni da privati, attraverso raccolte fondi o apposite piattaforme.

Fra i **principali enti finanziatori di progetti di cooperazione allo sviluppo** ci sono:

- l'Unione europea;
- gli Stati;
- gli enti locali, come Comuni e Regioni;
- Fondazioni e organizzazioni private;
- enti ecclesiastici.

Ogni ente finanziatore definisce la tipologia di progetti che desidera sostenere sulla base di suoi interessi o priorità d'azione. **Ogni ente finanziatore**, quindi, **stabilisce gli ambiti di intervento di suo interesse** (per esempio, istruzione, sanità, lavoro...) e i Paesi di intervento in cui vuole finanziare progetti.

Per sapere quali tipi di progetti siano di interesse dei vari enti finanziatori, si possono verificare le informazioni scritte nei loro siti internet.

- Generalmente, per assegnare un finanziamento **gli enti finanziatori pubblicano un bando per la presentazione di proposte di progetto**. Per avere una visione complessiva dei bandi di finanziamento aperti o che verranno attivati a breve, si possono usare i diversi **siti internet dedicati ai bandi** della cooperazione allo sviluppo (proviamo a cercare "bandi cooperazione internazionale" su Internet per trovarne qualcuno!).




Costi ammissibili e non ammissibili, costi diretti e indiretti

Se intendiamo farci finanziare il progetto da un ente finanziatore, dovremo verificare nei suoi bandi di finanziamento quali costi sono ammissibili e quali sono non ammissibili.

I **costi ammissibili** sono quelli che possiamo imputare nel budget di progetto; devono essere:

- **direttamente legati ad attività necessarie** per la realizzazione del progetto;
- **sostenuti durante il periodo di realizzazione** del progetto (non prima del suo avvio e non dopo la sua conclusione!);
- **comprovabili**, cioè dimostrabili con documentazione contabile (fatture, bollette, ricevute, tagliandi di viaggio, ecc.), e tracciabili, cioè con possibilità di verifica dell'avvenuta transazione (bancomat, carta di credito, ecc.);
- **contabilizzati**, cioè registrati secondo le disposizioni di legge e chiaramente associati al progetto in contabilità.


I **costi non ammissibili**, invece, non possono essere inseriti nella predisposizione del budget; **sono specificati nei bandi di finanziamento**, e sono, ad esempio, interessi passivi, IRAP, IVA, spese per controversie legali, oneri finanziari...



Il **bando cooperazione internazionale della Regione Emilia-Romagna** permette di presentare giustificativi di spese pagate in contanti in Paesi e territori che non hanno sistemi di tracciabilità (ad esempio scontrini per il carburante, piccoli acquisti...).



In genere, a ogni progetto deve essere associato un codice identificativo che si chiama CUP e che deve essere inserito in tutti i giustificativi di spesa. Nel caso del **bando cooperazione internazionale della Regione Emilia-Romagna**, il CUP viene comunicato quando viene assegnato il contributo.



Tra i costi ammissibili, possiamo distinguere i costi diretti e i costi indiretti.

I **costi diretti** sono quelli direttamente attribuibili ad un determinato progetto, cioè i costi di personale impiegato sul progetto e i costi per l'acquisto di beni e servizi utilizzati solo per il nostro progetto. Nel budget, vengono riportati voce per voce, come spiegato prima.

I **costi indiretti (o spese generali)** sono quelli che non riguardano direttamente le singole attività pianificate nel budget, ma che permettono il funzionamento della struttura generale dell'organizzazione che gestisce il progetto (per esempio, le utenze, i costi per posta/telefono/internet, i costi amministrativi della sede dove si svolgono le attività progettuali, ecc.). Nel budget, non vengono riportati voce per voce, ma sono una percentuale dei costi diretti; ogni bando mette a disposizione le linee-guida di rendicontazione dove è indicata la percentuale ammissibile di spese generali rispetto ai costi diretti (di solito, attorno al 5% - 7%).

Il costo totale del progetto è la somma fra costi diretti e costi indiretti.

IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

IL BUDGET

Attività	Macrovoce di spesa	Voce di spesa	Unità di misura	Quantità	Costo unitario	Costo totale
Coordinamento	Personale	Coordinatore di progetto	giornate/uomo	30	€ 100,000	€ 3.000,00
	Personale	Addetto alla contabilità e all'amministrazione	giornate/uomo	20	€ 30,00	€ 600,00
	Spese di viaggio	Viaggi A/R	viaggi	2	€ 1.000,00	€ 2.000,00
	Spese di vitto e alloggio	Vitto e alloggio	giornata	10	€ 100,00	€ 1.000,00
Costo totale attività "Coordinamento"						€ 6.600,00
ATTIVITÀ 5 Programmazione e realizzazione di un corso di aggiornamento per i 20 insegnanti delle scuole primarie associative, basato sul curriculum scolastico allineato con quello delle scuole pubbliche	Personale	Coordinatore di progetto	giornate/uomo	10	€ 100,000	€ 1.000,000
	Personale	Amministratore locale di progetti educativi	giornate/uomo	20	€ 100,00	€ 2.000,00
	Personale	Formatore locale 1 (consulente a P.IVA)	giornate/uomo	20	€ 60.000	€ 1.200,00
	Personale	Formatore locale 2 (consulente a P.IVA)	giornate/uomo	20	€ 60.000	€ 1.200,00
	Personale	Tutor d'aula (collaboratore a contratto)	giornate/uomo	60	€ 30.000	€ 1.800,000
	Servizi	Materiale didattico	stampe	20	€ 25.000	€ 500,000
Costo totale Attività 5						€ 7.700,000
Comunicazione e Disseminazione	Servizi	Grafico per elaborazione di brochure e pubblicazione finale	giornate/uomo	10	€ 200.000	€ 2.000,000
	Servizi	Stampe materiale	brochure	2.000	€ 0,10	€ 200,00
	Personale	Personale di segreteria (collaboratore)	giornate/uomo	10	€ 30,00	€ 300,00
	Servizi	Affitto sale	ore	4	€ 50,00	€ 200,00
Costo totale attività "Comunicazione e disseminazione"						€ 2.700,00
TOTALE COSTI DIRETTI						€ 17.000
COSTI INDIRETTI (7% DEI COSTI DIRETTI)						€ 1.190
TOTALE COSTO DEL PROGETTO						€ 18.190

ATTENZIONE!



Qui abbiamo considerato solamente il costo dell'Attività 5 del nostro progetto, e di alcune attività trasversali.

Naturalmente, per completare il budget del nostro progetto dovremmo considerare anche i costi di tutte le altre attività previste!

LE RISORSE UMANE

Figura professionale coinvolta	Ruolo nel progetto (attività che svolgerà all'interno del progetto)	Competenze richieste (titolo di studio, lingue, ecc..)	Esperienza (numero di anni di lavoro nel settore, esperienza in cooperazione, ecc.): di solito queste figure si distinguono in profili junior e senior a seconda della competenza richiesta.
Coordinatore di progetto	Coordinamento generale del progetto e del partenariato; coordinamento dell'Attività 5	Titolo di studio universitario, ottima conoscenza della lingua italiana, conoscenza almeno di base della lingua del Paese di N.	Almeno 3 anni di esperienza nel settore della cooperazione allo sviluppo
Addetto alla contabilità e all'amministrazione	Gestione finanziaria e amministrativa del progetto	Diploma in materie economico-amministrative, ottima conoscenza della lingua italiana	Almeno 1 anno di esperienza nel settore della gestione economico-amministrativa di progetti di cooperazione
Amministratore locale di progetti educativi	Coordinamento del corso di formazione dell'Attività 5; coordinamento dello sviluppo dei contenuti formativi e della realizzazione della formazione, mantenimento dei contatti con le scuole i cui insegnanti seguiranno la formazione	Diploma, ottima conoscenza della lingua del Paese di N., conoscenza di base dell'italiano o dell'inglese, presenza stabile nel Paese di N.	Almeno 3 anni di esperienza nel settore educativo, e almeno 1 anno di esperienza in progetti di cooperazione allo sviluppo
Formatori locali (consulenti esterni)	Sviluppo dei contenuti formativi e erogazione della formazione	Titolo di studio universitario in pedagogia, ottima conoscenza della lingua del Paese di N., ottima conoscenza del sistema scolastico del Paese di N.	Almeno 5 anni di esperienza nel settore educativo
Tutor d'aula locale (collaboratore a contratto)	Accompagnamento alla realizzazione della formazione: allestimento dell'aula, gestione dei contatti con gli insegnanti che seguono la formazione	Diploma, ottima conoscenza della lingua del Paese di N., presenza stabile nel Paese di N.	Esperienza, anche come volontario, nel settore della cooperazione allo sviluppo o dell'associazionismo in ambito educativo

Il co-finanziamento

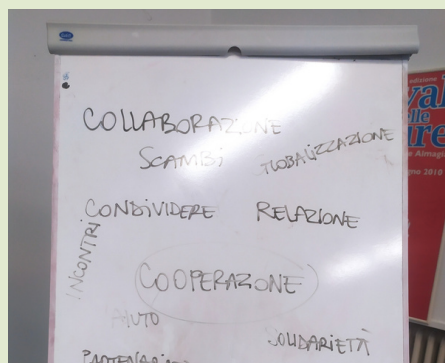
Se vogliamo chiedere a un ente finanziatore un finanziamento per il nostro progetto è importante capire non solo di quale cifra abbiamo bisogno per realizzare il progetto, ma anche:

- qual è la cifra massima che il finanziatore è disposto a darci per il progetto;
- se il finanziatore vuole che co-finanziamo il progetto, cioè che mettiamo noi una parte delle risorse economiche necessarie per realizzarlo.

Generalmente, infatti, i finanziatori non finanziano il 100% del costo di un progetto, ma vogliono che copriamo una parte dei costi, per dimostrare la nostra volontà di realizzare efficacemente il progetto.

Come possiamo co-finanziare, cioè coprire la percentuale di costi che il finanziatore non copre (che può essere un 10%, 20%, 30%... dei costi totali del progetto)?

- Con sovvenzioni e sponsorizzazioni da parte di altri enti.
- Con finanziamenti di altri progetti che riguardano lo stesso ambito e che contribuiscono alla realizzazione dell'iniziativa.
- Con fondi propri dell'organizzazione (ricavati ad esempio attraverso eventi di raccolta fondi, donazioni o quote associative, e depositati nel conto corrente dell'associazione).



- Coprendo una parte del costo del personale attivato sul progetto con altre risorse della nostra organizzazione.
- Con la valorizzazione di beni, servizi o personale messi a disposizione del progetto.

Cosa significa valorizzare beni, servizi o personale per co-finanziare un progetto?

Significa utilizzare risorse già in possesso della nostra organizzazione e metterle a disposizione del progetto.

Per esempio, potremmo mettere a disposizione uno spazio di proprietà o già affittato da noi come sede per un corso di formazione previsto dal progetto (valorizzazione di beni). In questo caso, il finanziatore non coprirà il costo dello spazio; saremo invece noi a stimare quel costo e a inserirlo nel budget di progetto come parte del co-finanziamento (questo costo andrà poi rendicontato tramite autodichiarazione).

In alcuni rari casi, i finanziatori permettono di valorizzare il lavoro dei volontari, cioè delle persone che si impegnano per la realizzazione del progetto, ma non sono pagate per farlo.

Il lavoro volontario non è propriamente un costo; possiamo però stimare quanto pagheremmo una persona per fare le stesse attività come lavoratore, e valorizzare quel costo nella nostra quota di co-finanziamento.



Domande guida

- Quali risorse la rete di partner ha a disposizione per co-finanziare il progetto?
- In che cosa consistono queste risorse? Altri finanziamenti, contributi che derivano da autofinanziamento, lavoro volontario, affitto sale, supporto gratuito di professionisti...?



Nel **bando cooperazione internazionale della Regione Emilia Romagna**, per esempio, si può valorizzare uno spazio per un valore massimo pari al costo di affitto di un locale equivalente sul mercato locale

Uno sguardo oltre la progettazione: la rendicontazione

Quando sviluppiamo un budget di progetto, è importante tenere in considerazione che alla fine del progetto dovremo dare conto delle spese effettivamente sostenute durante la sua realizzazione, sia da parte del capofila, sia da parte di eventuali partner.

- **Rendicontare** un progetto significa **poter dimostrare**, presentando gli opportuni giustificativi di spesa, **le uscite di denaro effettuate per realizzare concretamente tutte le attività previste dal progetto.**

La rendicontazione è **obbligatoria nei progetti che sono finanziati da enti pubblici!** Per questo è importante ricordare che **le spese sostenute devono essere comprovabili**, e cioè avere come prova documenti che assicurino che sono state davvero sostenute, e sono state sostenute per il progetto.

Le spese sostenute e rendicontate **devono naturalmente corrispondere al budget originario del progetto.**



Nel **bando cooperazione internazionale della Regione Emilia-Romagna**, per esempio, le modifiche di budget devono essere proposte tramite la piattaforma digitale che viene usata per la presentazione e la gestione dei progetti.

ATTENZIONE!



La responsabilità della rendicontazione è del capofila di progetto. Per questo è importante che ci sia un buon coordinamento e confronto costante tra la rete di partner.

ATTENZIONE!



Il budget di progetto viene definito prima che si svolgano le attività. È possibile che durante lo svolgimento sia necessario richiedere una modifica di budget perché sono cambiate le condizioni esterne (pensiamo a quello che è successo nello svolgimento delle attività durante il periodo della pandemia). **Le modifiche di budget vanno concordate con il finanziatore.**

A seconda dell'ente che finanzia, ci saranno richieste delle modalità di rendicontazione diverse. **Di solito i bandi sono accompagnati da manuali di rendicontazione** in cui sono chiarite modalità, tempi e documenti da presentare (giustificativi di spesa).

In genere, la rendicontazione consiste in un **documento di riepilogo delle spese sostenute accompagnato dai giustificativi di spesa**, che normalmente sono:

- Per le **spese per il personale della nostra organizzazione o delle organizzazioni partner**: copie delle buste paga del personale dipendente dedicato al progetto (con indicazione della quota della busta paga addebitata al progetto), lettere di incarico sul progetto e i cosiddetti "timesheet", cioè dei riepiloghi che indicano quante ore/giornate ogni lavoratore coinvolto ha dedicato al nostro progetto.
- Per le **spese per il personale non dipendente che abbiamo coinvolto nel progetto** (per esempio, professionisti, consulenti esterni, formatori, ecc.): lettere di incarico/contratti specifiche per il progetto che stiamo rendicontando, con le seguenti indicazioni: a) durata del contratto, b) motivo del contratto e obiettivi, c) compenso e tempi e modalità di pagamento.
- Per le **spese per beni, lavori e servizi**: fatture e ricevute intestate all'ente proponente o ai partner di progetto da parte dei fornitori di beni e servizi, con specifico riferimento al nostro progetto.
- Per le **spese per le trasferte**: biglietti aerei/treno/noleggio auto/taxi, ricevute pranzi, cene, hotel.


Ricordiamo sempre che **tutti i giustificativi di spesa devono:**

- essere **riferiti al periodo di realizzazione delle attività** di progetto, come definito dagli accordi con l'ente finanziatore;
- essere **trasmessi all'ente finanziatore** insieme alla rendicontazione.



Nel **bando cooperazione internazionale della Regione Emilia Romagna**, per esempio, i giustificativi di spesa vanno caricati in formato PDF sulla piattaforma digitale che viene usata per la presentazione e la gestione dei progetti, insieme a una dichiarazione del responsabile legale dell'ente sulla conformità della copia all'originale.

ATTENZIONE!



Si rendicontano così solo i costi diretti. Le spese generali non devono essere rendicontate con giustificativi di spesa, perché servono per il funzionamento generale della struttura dell'organizzazione che gestisce il progetto.

Se il nostro finanziatore è, per esempio, un ente italiano, tutte le spese sostenute in valuta diversa dall'euro dovranno essere rendicontate in euro, al tasso di cambio medio del mese in cui sono state pagate.

Questo significa che nel documento di rendicontazione dobbiamo indicare l'importo di ogni spesa in euro, applicando il tasso di cambio fra euro e valuta locale del mese in cui la spesa è stata sostenuta.

Per il tasso di cambio, dobbiamo prendere a riferimento una fonte ufficiale (per esempio, Inforeuro, cioè il convertitore di valuta della Banca Centrale Europea).

Insieme al documento di rendicontazione finanziaria e ai giustificativi di spesa, poi, sicuramente il nostro finanziatore vorrà anche le prove del fatto che abbiamo realizzato le attività di progetto, e che quindi abbiamo sostenuto le spese per un motivo serio.

La **relazione narrativa** è il racconto di tutto quello che abbiamo fatto con il progetto, e viene accompagnata dal materiale prodotto durante il progetto e che dice al finanziatore che le attività sono state davvero realizzate (per esempio, locandine e programmi degli incontri, materiale delle formazioni, fogli presenza, fotografie dei lavori realizzati, ecc.).

La relazione narrativa sostiene la nostra rendicontazione finanziaria.

CONSIGLIO!



Evitiamo di arrivare alla fine del progetto per raccogliere tutta la documentazione necessaria per la rendicontazione del progetto. **Raccogliamo invece i giustificativi di spesa durante tutto il ciclo di progetto** e archiviamoli in formato cartaceo e in formato digitale in una cartella online, suddividendo i documenti per attività di progetto e tipologia di spesa.

Come si misura un progetto di sviluppo?

Per comprendere in che modo il nostro progetto può contribuire al raggiungimento di obiettivi più ampi e alla risoluzione delle problematiche che stiamo osservando, dobbiamo definire degli strumenti il più possibile oggettivi che ci aiutino a misurare gli impatti del nostro progetto.

Ma come si fa?

Per misurare l'efficacia dei progetti vengono usati i cosiddetti **indicatori**. Gli indicatori sono **dati oggettivamente misurabili, che permettono di capire quanto il progetto stia contribuendo al raggiungimento degli obiettivi prefissati.**

Gli indicatori possono riguardare le attività del progetto, i risultati attesi del progetto e gli obiettivi del progetto.





È importante definire gli indicatori **prima della realizzazione delle attività**. Sarà più facile osservare il dato che ci interessa e costruire gli strumenti che ci aiuteranno a misurarlo.

Domande guida



- Per costruire un indicatore di attività: quale dato racconta la realizzazione della nostra attività?
- Per costruire un indicatore di risultato: quale dato racconta il risultato raggiunto rispetto ai destinatari delle attività, grazie alla realizzazione delle attività?
- Per costruire un indicatore di obiettivo specifico: quale dato racconta com'è cambiata la situazione dei beneficiari del nostro progetto grazie a quello che abbiamo realizzato?

IL NOSTRO PROGETTO PASSO A PASSO

Gli slum della città di K.

GLI INDICATORI

OBIETTIVO SPECIFICO	INDICATORI DI OBIETTIVO
Miglioramento del livello di offerta educativa delle scuole primarie esistenti negli slum di B. e J.	Almeno il 30% dei bambini delle scuole primarie di B. e J. dimostrano almeno il 70% delle competenze previste per la loro classe nei test nazionali

RISULTATO ATTESO	INDICATORE DI RISULTATO
Aumentata la competenza degli insegnanti di 4 scuole primarie associative, in allineamento agli standard nazionali	Il 100% degli insegnanti delle 4 scuole primarie prende almeno 90/100 nel test finale del corso di formazione

ATTIVITÀ	INDICATORE DI ATTIVITÀ
Programmazione e realizzazione di un corso di aggiornamento per i 20 insegnanti delle 4 scuole primarie associative, basato sul curriculum scolastico allineato con quello delle scuole pubbliche	1 corso da 50 ore realizzato

Misurare gli indicatori e le fonti di verifica

Per definire un buon indicatore è necessario conoscere il dato di partenza (anche detto "baseline", cioè "valore di base") e sapere dove vogliamo arrivare con il nostro progetto rispetto a quel dato ("valore target").

• Gli strumenti che misurano i valori dei nostri indicatori sono chiamati "**fonti di verifica**".

A volte, siamo noi stessi che misuriamo il valore di base e il valore target di un indicatore. In questo caso, le nostre fonti di verifica sono i documenti che il progetto produce.

Per esempio, per testimoniare che la nostra attività di formazione è stata realizzata, possiamo usare i fogli in cui raccogliamo le firme dei partecipanti ad ogni lezione, il materiale formativo utilizzato, e le fotografie dell'attività.

Oppure, per misurare il risultato della nostra attività di formazione possiamo usare i test di apprendimento compilati dai partecipanti all'inizio e alla fine del corso, per mostrare come sono cambiate le conoscenze e le competenze dei partecipanti.

Altre volte, è importante utilizzare **fonti di verifica esterne al progetto**, sia per misurare il valore di base che per misurare il valore target di un indicatore. Per esempio, possiamo utilizzare dati, statistiche e pubblicazioni nazionali e regionali sul tema di nostro interesse (occupazione, sanità, educazione...).



Domande guida

- Quali sono le fonti in cui è possibile reperire le informazioni che riguardano il raggiungimento (o meno) degli indicatori?
- Si tratta di fonti esterne oppure di informazioni prodotte nell'ambito del progetto stesso?
- Se si tratta di fonti esterne, qual è la loro disponibilità e attendibilità?

Il Quadro Logico

Tutti gli elementi che abbiamo visto e costruito (obiettivo generale, obiettivi specifici, risultati attesi e attività, indicatori e fonti di verifica) compongono uno strumento chiamato Quadro Logico.

Il Quadro Logico è uno **strumento grafico che ci aiuta a capire se quello che stiamo progettando ha una coerenza interna** e se le attività che vogliamo sviluppare ci aiutano a raggiungere risultati ed obiettivi che abbiamo definito.

Il Quadro Logico **presuppone che ogni fase del progetto sia misurabile**, attraverso indicatori che ci permettono di capire se quello che stiamo immaginando effettivamente contribuisce a generare il cambiamento che vogliamo.

Un progetto richiama la costruzione di una casa. Perché la struttura sia forte e resistente è necessario che tutti i mattoni che compongono la casa siano fortemente correlati l'uno all'altro.

Il Quadro Logico ci permette di visualizzare se effettivamente stiamo procedendo in questo senso prima di ritrovarci a svolgere le attività, e ci aiuta a verificare come stanno procedendo le cose durante la realizzazione del progetto.

ATTENZIONE!

Il Quadro Logico è solo uno strumento che **riassume tutto quello che abbiamo imparato**. È uno strumento utile, ma non tutti i bandi di finanziamento chiedono di completarlo: la cosa davvero importante è capire i suoi contenuti e la relazione logica fra le sue parti.



	Indicatori	Fonti di verifica	Condizioni esterne
Obiettivo generale: quale cambiamento vogliamo contribuire a ottenere nella comunità in cui lavoriamo?	Quale dato racconta il contributo del nostro progetto al cambiamento generale che immaginiamo?	Come misuriamo l'indicatore dell'obiettivo generale?	
Obiettivo specifico: quale problema concreto dei nostri beneficiari vogliamo risolvere?	Quale dato racconta com'è cambiata la situazione dei beneficiari del nostro progetto grazie a quello che abbiamo realizzato?	Come misuriamo l'indicatore dell'obiettivo specifico?	Quali condizioni esterne al progetto devono verificarsi perché il raggiungimento dell'obiettivo specifico contribuisca al raggiungimento dell'obiettivo generale?
Risultati attesi: quali prodotti vogliamo realizzare e quali risultati vogliamo ottenere per i destinatari delle nostre attività?	Quale dato racconta il risultato raggiunto rispetto ai destinatari delle attività e/o il prodotto che abbiamo realizzato?	Come misuriamo l'indicatore del risultato atteso?	Quali condizioni esterne al progetto devono verificarsi perché i risultati portino al raggiungimento dell'obiettivo specifico?
Attività: quali attività specifiche sono necessarie affinché il progetto consegua ciascuno dei risultati attesi?	Quale dato racconta la realizzazione della nostra attività?	Come misuriamo l'indicatore dell'attività?	Quali condizioni esterne al progetto devono verificarsi perché le attività portino alla realizzazione dei risultati attesi?

Il monitoraggio

Durante lo sviluppo delle attività è **necessario verificare costantemente cosa sta succedendo**. Questo processo di verifica costante viene chiamato "monitoraggio".

Il monitoraggio ci permette di verificare, durante il corso del progetto, come stanno procedendo le attività e quali risultati attesi stiamo raggiungendo.

Ci permette anche di capire se siamo sulla buona strada per il raggiungimento del nostro obiettivo specifico.

È **la base della nostra rendicontazione tecnica**, di cui abbiamo parlato sopra, che va di pari passo con la nostra rendicontazione finanziaria.

In pratica, il monitoraggio **lo facciamo tenendo sempre presente i nostri indicatori e raccogliendo tutti i documenti necessari a dimostrare:**

- **che le attività sono state realizzate** (a questo scopo possiamo utilizzare liste dei partecipanti alle attività, programmi degli incontri e delle formazioni, rapporti sull'andamento delle attività con fotografie, ecc.);
- **che i risultati attesi sono stati raggiunti** (a questo scopo possiamo utilizzare copie e foto dei prodotti realizzati, copie degli accordi sottoscritti, test di apprendimento, ecc... Dipende da quali sono i nostri risultati attesi!).

Ogni progetto può definire i propri strumenti di monitoraggio. È importante però che siano nominati durante la stesura del progetto e rispettati nello sviluppo delle attività.



La valutazione

Tutti i progetti, una volta realizzati, andrebbero valutati per poter far vedere il valore creato dalle attività e comprendere in che modo è possibile migliorare.

La valutazione è un'attività **necessaria per migliorarsi e imparare dalle persone con cui lavoriamo**. Infatti, la valutazione è legata strettamente all'idea di "accountability", una parola inglese che indica l'idea che un progetto deve rendere conto dei suoi risultati ai suoi beneficiari, ai suoi finanziatori e a tutte le persone interessate.

La valutazione può essere interna (cioè realizzata dal capofila e dai partner di progetto) o esterna (cioè realizzata da una persona o una società di consulenza specializzata in valutazione di progetti).

La valutazione ci permette di comprendere se il nostro progetto è stato realizzato in maniera efficace ed efficiente.

La valutazione, quindi, ci permette di:

- prenderci la responsabilità degli impegni presi;
- raccogliere le opinioni delle persone interessate sui risultati del nostro progetto;
- imparare a rendere i nostri progetti più vicini ai bisogni dei nostri beneficiari e ridurre il rischio di errori.

CONSIGLIO!



Avere un momento di valutazione anche tra i partner del progetto è importante per capire in che modo si è lavorato insieme, cosa si poteva fare meglio e cosa invece è andato oltre le nostre aspettative.

Cosa significano questi termini in progettazione?

- **Efficienza:** ciò che abbiamo speso è adeguato a ciò che volevamo/abbiamo raggiunto?
- **Efficacia:** le attività e i modi che abbiamo trovato per realizzarle ci hanno effettivamente portato a raggiungere i nostri risultati e i nostri obiettivi?

Soprattutto, però, la valutazione ci aiuta a capire se il progetto è stato:

- **rilevante**, cioè sensato per contribuire a risolvere il problema che avevamo individuato;
- **di impatto**, cioè se ha effettivamente contribuito a risolvere quel problema.

Strumenti di valutazione possono essere:

- **questionari di valutazione** compilati dai partecipanti alle attività, anche in modalità anonima;
- **focus group con i beneficiari;**
- **interviste con i portatori di interesse** del luogo ("stakeholder") in cui è stato realizzato il progetto (ad esempio, il Comune, le associazioni della comunità...);
- **altre iniziative** che permettono di ricevere un riscontro sul progetto sviluppato.



Domande guida

- Il progetto è stato realizzato nel modo in cui era stato immaginato?
- A che cosa sono stati dovuti gli eventuali cambiamenti rispetto al piano iniziale?
- Quali conseguenze si sono verificate per i beneficiari finali del progetto in seguito e grazie alla realizzazione dell'intervento?
- Le ipotesi di partenza che il nostro progetto aveva fatto per definire risultati attesi e obiettivi generali e specifici hanno effettivamente trovato riscontro? È successo quello che ci si aspettava? Se no, perché?

La sostenibilità

Un elemento chiave di un progetto è la sua sostenibilità, cioè la sua **capacità di creare risultati e cambiamenti che rimangano anche dopo la fine del progetto.**

Non vogliamo, infatti, che dei risultati di tutto il lavoro fatto non rimanga più niente quando non ci saranno più le risorse finanziarie, umane e di supporto del progetto! La sostenibilità del nostro progetto è un punto importante in fase di valutazione, ma **deve essere già considerata quando immaginiamo e pianifichiamo il progetto.**

La sostenibilità dei risultati del progetto **può dipendere da fattori finanziari** (ci sono i fondi, pubblici o privati, per mantenere i risultati raggiunti anche dopo la fine del progetto? Oppure, i risultati riescono a mantenersi da soli senza altri fondi?), **da fattori “umani”** (il nostro progetto ha lasciato delle competenze e delle capacità che rimarranno ai destinatari delle attività e ai beneficiari anche dopo la sua fine?), **da fattori “istituzionali”** (gli enti pubblici della comunità in cui abbiamo realizzato il progetto prendono in carico i risultati realizzati e si impegnano a portarli avanti in futuro?), ecc.

Quindi, la sostenibilità di un progetto **può essere garantita, ad esempio, attraverso:**

- **altri fondi** per continuare le attività;
- **il recepimento del progetto e delle attività da parte delle istituzioni** in loco;
- **l'interesse dei partner a collaborare a ulteriori attività** su progettualità simili.

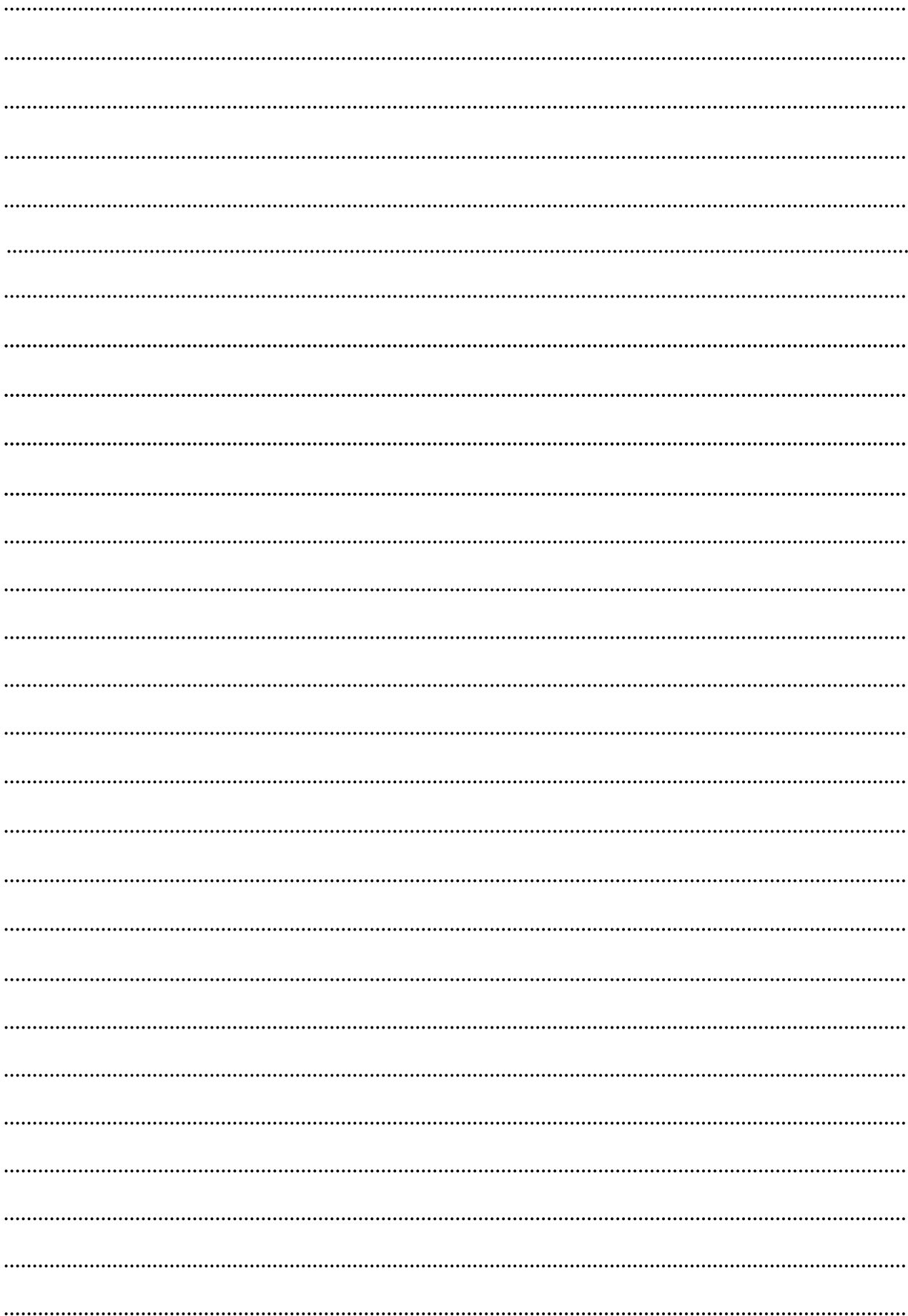


Scarica il Quaderno di lavoro!

Inquadra il QR code con lo smartphone per accedere
al Quaderno degli esercizi abbinato al Toolkit,
o vai su

<https://bit.ly/QuadernoINformazione>





Emilia-Romagna.
Il futuro lo facciamo insieme.