

# CENTRO DI FORMAZIONE PER LO SVILUPPO UMANO



## CITTADINANZA GLOBALE E DIRITTI UMANI



### Lezione 7: Programmare attività e tematiche

a cura di  
Emma Colombatti

# CENTRO DI FORMAZIONE PER LO SVILUPPO UMANO



“In una società percorsa da numerosi fenomeni di egoismo e di crudeltà a danno dell’uomo, il servizio al prossimo costituisce una forza di prim’ordine, un autentico valore. È uno dei segni positivi del nostro tempo, il segno che l’apertura della volontà e del cuore al bene comune è accuratamente coltivata e vissuta. Per questo il servizio al prossimo è un valido coefficiente di civiltà e fraternità”

(Papa Giovanni Paolo II)



## OBIETTIVO LEZIONE 7

*Programmare attività  
didattiche e formative  
Capire come  
realizzare le attività,  
monitorarle e  
valutarle*

## Attività

Obiettivi

## Tematiche

## Monitoraggio

Valutazione

## Realizzazione

## Time table

Strumenti di lavoro

## Materiali

## Risorse

## Programmazione



Riprendiamo alcuni concetti delle lezioni precedenti nell'ambito della pianificazione delle attività di ECG/ EDU.

**Pianificare** un'attività di ECG/ EDU è una competenza chiave perché implica:

- formulare e condividere chiari obiettivi di apprendimento;
- determinare il focus delle attività, la selezione degli argomenti e la tempistica delle lezioni;
- stabilire la pertinenza dell'argomento per lo studente;
- identificare le risorse che meglio supporteranno la partecipazione attiva;
- consentire un feedback efficace sui processi di insegnamento e apprendimento da parte degli studenti.

1. Visione della **video-lezione** (sulla programmazione delle attività)

2. La realizzazione delle attività

La realizzazione è la fase in cui il percorso/progetto è fisicamente posto in essere, ovvero il complesso di attività che intercorrono tra la decisione di finanziamento e il suo completamento; essa consiste nella mobilitazione dei mezzi fisici, umani e materiali necessari al conseguimento dei risultati, così come sono previsti nel documento di progetto, o nelle successive modifiche che sono state concordate con l'ente finanziatore durante lo svolgimento delle azioni.

# CENTRO DI FORMAZIONE PER LO SVILUPPO UMANO



I momenti salienti di questa fase possono essere così sintetizzabili:

| Avvio                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Realizzazione                                                                                                                                                                                                                 | Conclusione                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- mobilitazione risorse</li><li>- avvio rapporti con gli stakeholder</li><li>- organizzazione riunioni di avvio lavori</li><li>- analisi e revisione piani di lavoro</li><li>- organizzazione del sistema di monitoraggio e valutazione</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- dispiegamento risorse umane, fisiche e finanziarie</li><li>- realizzazione attività e ottenimento risultati</li><li>- monitoraggio e revisione piani in base all'esperienza</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- redazione di report</li><li>- invio documentazione all'ente finanziatore</li><li>- valutazione finale</li></ul> |

In seguito all'avvenuta comunicazione da parte dell'ente finanziatore dell'impegno di spesa l'associazione/ ONLUS/ OSC ha un limite di tempo fissato entro cui dare la comunicazione della data di **avvio del progetto**. Da quella data in poi, si svolgeranno le attività previste per tutta la durata dell'iniziativa.

Una volta avviato il progetto, ci sono una serie di azioni preliminari fondamentali che devono essere intraprese. *In primis* è importante che l'associazione/ ONLUS/ OSC e gli eventuali partner si accordino sulle modalità di realizzazione e gestione del progetto.

L'avvio del progetto presuppone inoltre **l'organizzazione del team** di lavoro, cioè del personale si occuperà delle attività.

## 1. La gestione

Oltre alle azioni specifiche di cui si è parlato, quando si parla di realizzazione è fondamentale affrontare il tema della gestione del progetto. La gestione del progetto si svolge contestualmente



alla sua realizzazione, ne è anzi la condizione necessaria: essa riguarda il coordinamento delle attività e delle risorse. La gestione progettuale si articola, infatti, nella parte operativa (il coordinamento delle attività per facilitarne la realizzazione) e in quella finanziaria (coordinamento e monitoraggio finanziario).

Ruolo importantissimo, in questo senso, rivestono la pianificazione delle attività e la programmazione finanziaria.

Uno strumento fondamentale per questo scopo è il **piano operativo** (che è collegato a sua volta al piano di spesa), attraverso cui si programmano le azioni da svolgere nei tempi prestabiliti e si calcolano le risorse da impiegare per ogni azione al fine di raggiungere i risultati fissati. Il piano operativo e il piano di spesa, se ben formulati, consentono di effettuare il monitoraggio finanziario e di prevedere eventuali modifiche da apportare al progetto in corso d'opera.

E' in questo frangente, infatti, che avviene il monitoraggio del progetto, periodicamente vengono esaminate le azioni svolte e le relative spese effettuate, al fine di valutare il lavoro fatto, programmare e orientare il lavoro successivo.

Per quanto riguarda la **gestione finanziaria**, viene compilato il **piano di spesa**, che corrisponde alla parte finanziaria del piano operativo, in cui vengono iscritte tutte le spese che saranno effettuate per le singole voci e nelle diverse fasi dell'intervento, in corrispondenza con il calendario delle attività.

Può capitare che l'ente finanziatore richieda che periodicamente vengano redatti dal l'associazione/ ONLUS/ OSC i rapporti sulle attività e il rendiconto finanziario del progetto. Secondo la durata del progetto, i periodi considerati possono essere di tipo trimestrale, semestrale o annuale.

Per garantire una corretta gestione di un progetto è, quindi, necessario che le attività siano costantemente monitorate e valutate. Infatti, la fase di realizzazione comprende anche: monitoraggio e revisione periodica, e valutazione on-going (in itinere).



Vediamo quali sono, in estrema sintesi, le differenze tra questi elementi, mentre il monitoraggio e la revisione periodica sono azioni svolte dal personale interno al progetto e si svolgono costantemente lungo tutto lo svolgimento dell'iniziativa, la valutazione on-going spesso è fatta da personale esterno, per esigenze di maggior oggettività, ed è portata avanti in momenti ben definiti dell'azione, per valutare i risultati (in senso ampio) raggiunti fino a quel momento.

## 2. Il monitoraggio

*Che cos'è e a cosa serve?*

Uno degli aspetti più importanti della fase di realizzazione di un progetto è il monitoraggio delle attività. Si tratta di un elemento indispensabile per la riuscita del progetto.

Il monitoraggio di un'attività o di un progetto può essere descritto come un processo di misurazione, registrazione, raccolta, manipolazione e trasferimento di informazioni al fine di assistere gli attori del progetto nelle loro scelte decisionali.

Il monitoraggio infatti verifica, passo dopo passo, l'andamento di un progetto, confrontando il realizzato con quanto pianificato e previsto. In questo senso, fornisce informazioni *per* il progetto<sup>1</sup> e costituisce la fonte di informazione principale per la valutazione in itinere, finale ed ex-post.

Il monitoraggio fornisce informazioni a chi è coinvolto nel progetto per capire se i risultati previsti sono ottenuti secondo le previsioni. Normalmente sono confrontati i risultati attesi con quelli effettivamente ottenuti in un dato momento del progetto: ne derivano valori e informazioni che permettono di apprezzare l'andamento di un'attività descritta in base all'indicatore usato.

Di norma il monitoraggio riguarda principalmente:

- tempi di esecuzione (può evidenziare ritardi);
- costi (può evidenziare sprechi o inefficienze);

---

<sup>1</sup> Il monitoraggio si differenzia dalla valutazione on-going che, come si vedrà in seguito, invece, verifica che siano stati ottenuti i risultati attesi e gli obiettivi in termini di pertinenza, efficacia, effetti ed impatti. In particolare produce informazioni *in merito* al progetto.

# CENTRO DI FORMAZIONE PER LO SVILUPPO UMANO



- quantità (ammontare di beni , servizi e prodotti da garantire);
- alcune qualità delle attività condotte.

Le informazioni offerte dal monitoraggio possono essere utilizzate per migliorare o ottimizzare i piani operativi, e approntare opportuni ri-orientamenti in corso d'opera. Il monitoraggio è di solito un'attività stabile, integrata ed interna al progetto, si realizza solitamente tramite un'apposita unità/team specializzato o attraverso chi gestisce il progetto. Di fatto, per la sua importanza e complessità, il monitoraggio può assumere le caratteristiche di un vero e proprio "sistema di rilevamento e analisi dei dati", alla cui costruzione gli attori del progetto sono chiamati a collaborare.

## *Chi?*

Il monitoraggio è effettuato dal personale della associazione/ ONLUS/ OSC coinvolto nel progetto. Questa attività, tuttavia, si svolge con la collaborazione di tutti coloro che partecipano al progetto.

## *Quando?*

L'azione di monitoraggio accompagna tutta la realizzazione del progetto, dal suo avvio alla conclusione. È un'attività costante che comporta due momenti fondamentali che si ripetono ciclicamente: la raccolta di dati e informazioni e la redazione di rapporti periodici.

## *Come?*

Lo scopo del monitoraggio (insieme alla revisione periodica) è quello di mantenere sotto controllo lo stato di avanzamento del progetto dal punto di vista delle spese, dell'uso delle risorse, della realizzazione delle attività, del conseguimento dei risultati e della gestione dei rischi.

Il monitoraggio, comprende in sé anche un'azione di pianificazione e ri-pianificazione: in base alle informazioni ottenute, infatti, i programmi fatti possono essere modificati, tenuto conto di quanto è accaduto durante la realizzazione e sulla base dell'esperienza maturata. In casi estremi ciò può comportare anche modifiche agli accordi inizialmente presi tra gli stakeholder.



Gli strumenti per effettuare il monitoraggio sono:

- 1) il piano operativo e il piano di spesa;
- 2) il rapporto di monitoraggio, che l'associazione/ ONLUS/ OSC provvede a redigere e (in corrispondenza con precise scadenze) ad inviare agli stakeholder, in particolare agli enti finanziatori.

Gli scopi del rapporto di monitoraggio sono:

- informare gli stakeholder circa: i progressi del progetto, rispetto anche a ciò che era stato programmato, gli ostacoli incontrati e ogni soluzione introdotta per superarli;
- fornire un documento scritto su ciò che è avvenuto nel periodo di riferimento così da facilitare le valutazioni;
- documentare ogni cambiamento intervenuto;
- promuovere la trasparenza e l'affidabilità.

Il punto di riferimento per ottenere le informazioni, che poi saranno raccolte, analizzate e sistemate nel rapporto di monitoraggio, è costituito dagli indicatori inclusi nel quadro logico.

Per essere esaurienti, gli indicatori devono poter coprire più aspetti possibile dell'azione. Essi possono esser e di diversi tipi:

- qualitativi e quantitativi;
- generici (numero di persone coinvolte), specifici (numero di persone + genere + fascia di età), e indicatori-chiave (costo per unità);
- semplici (n. attività realizzate), derivati (attività realizzate/attività previsti) e composti (aggregano più indicatori secondo formule stabilite);
- finanziari (forniscono informazioni circa l'utilizzo delle risorse disponibili);

Al rapporto di monitoraggio si accompagna, infine, la rendicontazione finanziaria delle attività.





### 3. la valutazione

La valutazione, dal punto di vista teorico, è l'ultima fase del ciclo di progetto, ma in realtà è composta di diversi momenti che si estendono anche alle altre fasi.

La valutazione costituisce un elemento della progettazione che negli anni ha assunto un'importanza sempre maggiore.

Nell'accezione più generale, per valutazione (ma anche monitoraggio e verifica) di un'attività o progetto si intende un processo di misurazione, registrazione, raccolta, rielaborazione e trasferimento di informazioni al fine di assistere gli attori dell'azione nelle loro scelte decisionali.

Già da questa generica definizione emergono due elementi caratterizzanti l'analisi valutativa: da un lato, la natura evolutiva del modello di valutazione, che si articola in fasi diverse ma fra loro correlate e s'innesta, costituendone un momento fondamentale, nel ciclo del progetto. Dall'altro lato, emerge la necessità che qualunque azione valutativa sia "critica", ovvero riesca a osservare in profondità le performance progettuali rilevandone i margini di miglioramento.

Pertanto, se la valutazione vuole produrre risultati attendibili ed oggettivamente verificabili, e se intende rappresentare una fase complementare (rispetto alle altre) ed utile per il conseguimento degli obiettivi programmatici, essa non deve configurarsi né come un "giudizio" (in senso negativo), né come azione "minacciosa" nei confronti dello staff operativo. Da questi caratteri discende la necessità di coinvolgere sin dall'inizio nel processo valutativo, seppur con intensità e modi differenziati, i soggetti a vario titolo coinvolti dalle azioni progettuali (staff operativo, destinatari, ecc.), mettendoli al corrente degli scopi effettivi e del design della valutazione, nonché, quando appare necessario, facendoli partecipare al processo stesso.

Tecnicamente, gli strumenti e i modelli adottati nella progettazione e, in particolare, gli strumenti di valutazione, spesso hanno natura multi-disciplinare, vengono cioè mutuati da ambiti applicativi specifici (come l'economia gestionale, i metodi quantitativi, l'ingegneria, ecc.) e applicati, secondo le finalità perseguite e talora con opportuni ri-adattamenti, nella definizione e gestione degli interventi educativi.

# CENTRO DI FORMAZIONE PER LO SVILUPPO UMANO



Ampio, e per certi aspetti controverso, è quindi il dibattito sulla definizione, sui caratteri e sulla metodologia di una valutazione, risultando la sua configurazione ancora più complessa se dai sistemi di management d'impresa si passa alla progettazione per lo sviluppo. L'esistenza infatti di condizioni esterne ed interne diverse e meno controllabili (ad esempio, i contesti generali e specifici d'azione, le politiche e gli obiettivi dei *donors*, ecc.), la presenza di numerose variabili non solo quantitative, nonché gli alti livelli di incertezza afferenti ogni intervento, rendono difficile l'individuazione di modelli valutativi univoci. Inoltre, poiché le attività di verifica e controllo devono risultare funzionali a determinati obiettivi e destinatari, i modelli di valutazione si presentano numerosi e diversamente caratterizzati.