

METODI E OBIETTIVI PER L'EFFICACE COMPILAZIONE DELLE RICHIESTE DI CONTRIBUTO

Per ottenere ed utilizzare efficacemente i fondi messi a disposizione dalla Fondazione, è necessario che i potenziali beneficiari riescano a **definire in modo circostanziato e immediatamente percepibile il problema che intendono affrontare, nonché i risultati cui intendono pervenire** attraverso l'accoglimento della richiesta.

L'individuazione dei risultati desiderati deve essere effettuata prima di scegliere quali azioni mettere in pratica. Si tratta di un requisito ovvio, eppure nella pratica comune spesso non rispettato. È usuale, infatti, che vengano prima definite le azioni, in modo spesso generico, razionalizzandone semmai ex-post le finalità, con un conseguente sbilanciamento tra mezzi e fini. In questi casi è alta la probabilità che, una volta ottenuto il contributo richiesto, alla spesa e alla realizzazione del progetto non seguano i benefici attesi.

Ciò premesso, possono essere così riassunte le cinque aree informative presenti nella modulistica, che configurano un sistema di valutazione ex ante, utile ai potenziali richiedenti per meglio indirizzare le proprie richieste:

1) Problema che si intende affrontare

Il primo passo per realizzare un buon progetto è costituito da un'approfondita analisi del problema che si intende affrontare; non basta, infatti, individuare un generico ambito di intervento (come, ad esempio, il tema della disabilità), ma occorre che questo sia declinato in un problema più specifico (come, ad esempio, la mancanza di integrazione sociale per le persone con disabilità, oppure le difficoltà che possono incontrare i caregiver), cui andranno poi associati gli obiettivi e i risultati attesi del progetto.

Un progetto può anche affrontare più di un problema contemporaneamente (ad esempio, può affrontare sia la mancanza di integrazione delle persone con disabilità sia le difficoltà dei caregiver), tuttavia è preferibile, sia per la valutazione da parte della Fondazione sia per focalizzare gli sforzi per l'ottenimento dei risultati da parte degli Enti e delle Organizzazioni richiedenti, che venga **definito un problema principale cui collegare gli obiettivi e gli indicatori di monitoraggio**.

Una corretta analisi del problema che si intende affrontare non può, naturalmente, prescindere dall'analisi delle cause che lo hanno generato, dal contesto di riferimento (con le sue criticità e le sue potenzialità) e dovrebbe altresì essere supportata da dati quantitativi.

La Fondazione intende privilegiare l'innovazione e la tensione verso il miglioramento continuo e, a questo fine, considera progetti innovativi e tesi al miglioramento quelli che presentano le seguenti caratteristiche:

- **hanno l'obiettivo, se possibile, di rimuovere le cause e non solo di alleviare i sintomi**, nella consapevolezza delle forze da mettere in campo per farlo;

- **possono perciò essere ampliati, diffusi e riprodotti** fino alla completa eliminazione delle cause;
- **agiscono con ottica manageriale e di miglioramento continuo**, con l'obiettivo di essere sostenibili in modo autonomo nel futuro;
- **misurano i risultati**, anche quantitativamente, in tutte le fasi del processo.

2) Risultati attesi (obiettivi del progetto)

Nella richiesta, gli obiettivi del progetto devono essere definiti sotto forma di risultati attesi che si intende raggiungere. I risultati attesi devono in genere essere misurati da uno o più *indicatori*, la cui misurazione, con tempi prestabiliti, potrà essere parte integrante e condizionante degli impegni del progetto. A questi indicatori saranno associati valori obiettivo (target).

L'esplicitazione e la misurabilità dei risultati attesi consentirà di rendere evidenti le finalità degli interventi e, soprattutto, di fornire alla Fondazione ed alla comunità di riferimento un metro per la verifica dell'azione, consentendo di avere una base di riferimento per la valutazione ex post (Cfr. punto 5).

In sintesi, i risultati attesi dalle azioni previste rappresentano *cosa* si intende ottenere, *dove* e *per chi*. **Esprimere anticipatamente e in modo misurabile e verificabile i risultati attesi serve, infatti, a rendere comprensibile perché e per chi si spendono i fondi, evitando ambizioni troppo generiche e garantendone, appunto, la verificabilità.**

Un risultato atteso può essere misurato, in genere, da più indicatori, ma è comunque il primo che deve guidare la scelta dei secondi e non viceversa.

Un esempio può essere rappresentato dalle misure di contrasto alla dispersione scolastica, il cui risultato è espresso dalla *riduzione del fallimento formativo precoce e della dispersione scolastica a parità di contesto* e a cui possono essere associati tre diversi indicatori: tasso di abbandono al biennio delle scuole superiori; tasso di passaggio alla classe successiva; quota di drop-out reinseriti in percorsi di istruzione.

Riepilogando, occorre innanzitutto definire l'aspetto che si vuole modificare e poi verificare se sono già disponibili soddisfacenti misurazioni, ovvero se è necessario attrezzarsi per costruirle. Occorre quindi associare al risultato atteso uno o più indicatori pertinenti, cui possa essere associato un valore obiettivo (target).

Esprimere un risultato atteso per un progetto significa anche bilanciare la tensione verso la trasformazione desiderata con la capacità delle azioni adottate di poterla significativamente provocare. Significa cioè riflettere insieme sulle ambizioni che si nutrono, sul contesto di riferimento e sul nesso fra azioni e risultati (teoria della causazione).

Alcuni ambiti saranno più facilmente trattabili di altri, laddove le azioni hanno capacità più dirette di causare il risultato. La richiesta di definire i risultati attesi non deve però essere intesa come un suggerimento di perseguire solo "obiettivi facili" per cui è più chiaro il nesso causa-effetto, ma piuttosto come il dovere di mostrare le intenzioni del progetto in modo esplicito e, soprattutto, rilevante e comprensibile.

Ad esempio, sempre in tema di istruzione, affermare che si intende "rafforzare il sistema dell'istruzione" senza ulteriori qualificazioni non è un modo di esprimere un risultato atteso, tale da orientare in modo univoco la scelta delle azioni, in quanto tale espressione è compatibile con un numero assai elevato di risultati rilevanti e non esprime né favorisce il raggiungimento di un consenso sugli scopi e le azioni del programma.

Una modalità più chiara (e che sottintende una specifica scelta di priorità) è, ad esempio, esprimere il risultato atteso come: "incremento delle competenze degli studenti in matematica", o "incremento delle competenze degli studenti in lettura", o "incremento del numero di studenti che completano il ciclo di istruzione dell'obbligo". Questo modo di esprimere i risultati attesi è congeniale a essere verificabile e a circoscrivere, e poi valutare, le azioni da realizzare.

In particolare, gli obiettivi dichiarati del progetto possono essere distinti in:

- **output**, i risultati immediati delle attività realizzate, ovvero tutti i risultati che attestano il miglioramento conseguito (sono generalmente espressi in termini di aumento della quantità o qualità degli interventi disponibili);
- **outcome**, gli effetti dell'intervento, ovvero il cambiamento generato sui diretti destinatari, che attestano la riduzione o il superamento di criticità riscontrate, oppure un miglioramento delle condizioni preesistenti.

Gli output incidono direttamente sui sistemi di offerta e riguardano aspetti più facilmente misurabili e direttamente riconducibili all'azione intrapresa (il numero delle prestazioni erogate, di utenti raggiunti, il miglioramento di indici di performance, il risparmio sui costi sostenuti, ecc.). **La chiara volontà di procedere sistematicamente alla misurazione degli output è un aspetto cui la Fondazione non può rinunciare nei confronti dei potenziali beneficiari.**

La misurazione del raggiungimento di obiettivi di outcome può invece essere più complessa, anche se esprime un risultato qualitativamente più significativo, perché riguarda direttamente la qualità della vita delle persone. È opportuno riservarla alle progettazioni più ampie ed impegnative, pianificandola per tempo in collaborazione con la Fondazione stessa.

3) Azioni

I progetti devono far seguire alla indicazione dei risultati attesi quella delle azioni con cui conseguirli.

Le azioni sono il mezzo con cui raggiungere i risultati. Esse devono essere quindi chiaramente collegate ai risultati che si intende raggiungere (risultati attesi). Possono essere certamente previste più azioni (cioè azioni diverse) per un unico risultato atteso.

Nella teoria standard della programmazione, i risultati attesi rappresentano gli obiettivi del progetto e le azioni sono gli strumenti, quello che si pensa di dover/poter fare per conseguire (o contribuire a raggiungere) quei risultati.

Pensare con attenzione e dettaglio alle azioni in fase di presentazione del progetto aiuta a guadagnare tempo nelle fasi successive. Se le azioni sono definite in modo generico, infatti,

si rimanda nel tempo il momento in cui si dovrà comunque decidere sulle loro caratteristiche e ciò di per sé rallenta l'attuazione del progetto. Sono quindi da evitare espressioni del tipo: "azioni per il miglioramento delle competenze" o "azioni dirette a gruppi svantaggiati". Non potranno essere accolti progetti che non individuino le azioni in modo sufficientemente chiaro.

4) Tempi previsti e sorvegliati

Ovvero: *prendere sul serio l'attuazione e i suoi tempi*. La scarsa attenzione all'attuazione e al "tempo" è stata in passato una delle principali cause di scarsa efficacia dei progetti, con effetti particolarmente distorsivi nel caso di investimenti che, a distanza di anni, non vengono realizzati ed a fronte dei quali il beneficiario richiede una modifica sostanziale del progetto allo scopo di non "perdere" il contributo a suo tempo ottenuto.

Per rompere con questa tradizione, la Fondazione ha già modificato il proprio approccio (divenuto, segnatamente, molto più rigido) nei confronti delle c.d. "richieste di cambio di destinazione" e nella concessione di proroghe non adeguatamente motivate.

Nelle richieste di contributo, i potenziali beneficiari devono associare ad ogni azione i relativi tempi previsti di attuazione. In un progetto, il dominio dei tempi è fondamentale, perché determina il *se* e il *quando* potranno verificarsi le trasformazioni auspiccate (i risultati attesi).

Ad ogni azione prevista deve essere quindi associato un tempo atteso di attivazione (quando comincia) e di conclusione (quando termina). Questo tempo deve essere ragionevole e non ipotetico (o velleitario), deve quindi essere basato su un calcolo il più possibile esaustivo di cosa è necessario (atti formali, autorizzazioni di enti terzi, condizioni di operatività indispensabili, etc.) affinché quell'azione possa effettivamente essere realizzata; se dal calcolo dovesse emergere che i tempi sono troppo lunghi, è necessario comprendere rapidamente in che modo possano essere compressi.

5) Monitoraggio e Valutazione

Come attività di monitoraggio, viene chiesto ai richiedenti di organizzare la raccolta sistematica di dati e informazioni che consentano di tenere sotto controllo il procedere dell'attività rispetto a quanto pianificato, così da fornire alla Fondazione elementi di valutazione.

La Fondazione utilizzerà le informazioni provenienti dal monitoraggio e da altre fonti per identificare ed interpretare i risultati ottenuti dai richiedenti; la valutazione è tradizionalmente è un'attività svolta *ex post*, ma in proposito si sottolinea che esplicitare in modo efficace le azioni che si intende attuare in relazione agli specifici risultati attesi (chiaramente espressi) migliora anche la valutazione *ex-ante* sui progetti (e quindi aumenta la probabilità di ottenere il contributo richiesto), perché dà un segnale chiaro sulla maggiore o minore consapevolezza da parte del richiedente circa l'utilità sociale da raggiungere e delle relative analisi costi benefici.