



Project funded by the Rights, Equality
and Citizenship - Programme 2014-2020
of the European Union under Grant
Agreement n. 791710

**Servizio di consulenza e di supporto formativo e
informativo nell'ambito dell'attuazione del progetto**

TO.BE.ROMA

***(Towards A Better Cooperation And Dialogue Between
Stakeholders Inside The Nrp)***

Contratto RDO 2190323, Rep. 01/2019/C
del 24 gennaio 2019 - CIG 7732194856

**LA PROGETTAZIONE SOCIALE:
LINEE GUIDA PER OPERARE ALL'INTERNO
DELLA COMUNITÀ RSC**

Settembre 2019



CLES s.r.l.

INDICE

1. PREMESSA.....	3
2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	4
3. OBIETTIVI DEL DOCUMENTO.....	5
4. LA PROGETTAZIONE NEL SOCIALE.....	5
5. GLI APPROCCI ALLA PROGETTAZIONE.....	6
5.1. <i>L'approccio sinottico/relazionale</i>	7
5.2. <i>L'approccio partecipativo</i>	10
6. LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA.....	10
6.1. <i>L'ideazione</i>	11
6.2. <i>L'attivazione</i>	15
6.3. <i>La progettazione</i>	16
6.4 <i>La realizzazione</i>	18
6.5 <i>La verifica</i>	19

Il presente documento è stato realizzato da Cles Srl per conto della Presidenza del Consiglio dei Ministri (PdCM) – Ufficio per la promozione della parità di trattamento e la rimozione delle discriminazioni fondate sulla razza o sull'origine etnica (UNAR) nell'ambito del progetto To.Be.Roma.

Hanno collaborato alle attività di consulenza, formazione e tutoraggio: la responsabile del Servizio - dott.ssa Daniela Pieri; il supervisore scientifico Marco Accorinti (che ha anche svolto l'attività formativa) e gli altri membri del gruppo di lavoro: Sara Miscioscia (formatrice), Cristina Oteri (tutor d'aula), Loredana Venditti e Tommaso Tenenbaum (ricercatori senior).

LINEE GUIDA PER LA PROGETTAZIONE SOCIALE

“Qualsiasi intervento studiato per aiutare gli zingari può avere in sé, consciamente o no, i germi dei nostri atteggiamenti di rigetto. È del tutto pretestuoso che una società riconosca di aver maltrattato o di continuare a maltrattare un gruppo minoritario e pretenda poi di sapere come aiutarlo prevedendo unicamente interventi sul gruppo e non su se stessa. I programmi di sviluppo concernenti gli zingari dovrebbero essere in primo luogo dei programmi sui non zingari, dei programmi di lotta al pregiudizio antizingaro, dei programmi tesi a sviluppare la civile coesistenza fra zingari e gage, ad accettarli come comprimari nelle maglie della democrazia multiculturale”.

(L.Piasere, 1999).

1. PREMESSA

Le presenti Linee guida si inseriscono all'interno del servizio di consulenza, formazione/informazione e tutoraggio affidato dall'UNAR al Cles nell'ambito del progetto TO.BE.ROMA (*Towards A Better Cooperation And Dialogue Between Stakeholders Inside The Nrp*) del Programma *Rights, Equality and Citizenship* della DG Justice. Il progetto è realizzato dall'UNAR a favore delle associazioni che fanno parte della Piattaforma RSC (Rom, Sinti e Caminanti), istituita per rispondere ai principi attuativi della Strategia nazionale di inclusione di Rom, Sinti e Caminanti.

Nello specifico, tale documento è stato elaborato nell'ottica di favorire, pur nelle diversità socio culturali presenti nel territorio, l'inclusione a pieno titolo dei rappresentanti RSC nel novero degli attori sociali, fornendo informazioni e competenze utili su come operare all'interno della comunità RSC nell'ambito della progettazione sociale, con particolare riferimento alla progettazione partecipata.

I contenuti delle Linee guida, descritti nei paragrafi successivi, sintetizzano inoltre i principali elementi emersi nel corso di due Workshop aventi ad oggetto la progettazione partecipata mediante la simulazione di un'attività condivisa¹.

Nel corso di tali incontri sono stati introdotti concetti e strumenti per garantire un processo di partecipazione nella definizione di progetti che coinvolgono sia la comunità Rom Sinti e Caminanti sia i gruppi maggioritari, facendo in particolare riferimento ai principali temi inerenti la discriminazione della comunità RSC, quali: *hate speech* e *fake news*; discriminazioni abitative; discriminazioni a scuola; discriminazioni sul lavoro; Porrajmos (lo sterminio di oltre 400.000 Rom e Sinti perpetrato nei campi di concentramento nazisti durante la Seconda guerra mondiale).

¹ I due workshop sono stati realizzati presso la Presidenza del Consiglio rispettivamente il 6 Giugno 2019 (workshop dal titolo "La progettazione partecipata: simulazione di un'attività condivisa") ed il 16 Luglio 2019 (workshop dal titolo "Discriminazione e hate speech: progettiamo in maniera partecipata").

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il processo di inclusione delle comunità Rom, Sinti e Caminanti (RSC) ha avuto un momento importante nel processo condiviso che ha portato alla redazione della **Strategia nazionale di inclusione di Rom, Sinti e Caminanti (RSC) 2012-2020**. Su sollecitazione della Commissione Europea agli Stati Membri, anche il Governo italiano ha elaborato un programma nazionale di inclusione, definito opportunamente "strategia", specifico per le popolazioni romani.

Presentata il 24 febbraio 2012, la Strategia promossa dal Governo italiano ha inteso favorire un percorso di effettiva inclusione dei RSC nel medio e lungo periodo, guidando un'azione compresa tra il 2012 e il 2020. L'attuazione della Strategia ha volutamente cercato di superare l'**approccio emergenziale** che per lungo tempo ha contraddistinto le politiche di intervento, soprattutto nelle grandi aree metropolitane, e attuare misure specifiche, adatte ai diversi contesti di implementazione, che possano affermare nel suo farsi concreto i principi di uguaglianza e non discriminazione sanciti dalla Costituzione italiana e dalla giurisprudenza internazionale in tema di diritti umani all'interno della cornice comunitaria. La strategia affronta il nodo dell'inclusione dei RSC adottando, per la prima volta, una logica interministeriale e un modello di *governance* sussidiaria che coinvolge soggetti che differiscono per ruoli, funzioni e competenze. Il Governo ha previsto, infatti, l'intervento coordinato dei Ministeri dell'Interno, della Salute, dell'Istruzione, del Lavoro e delle Politiche Sociali, della Giustizia e dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, assieme agli Enti regionali e locali (inclusi in Sindaci delle grandi aree metropolitane) e a rappresentanti delle comunità Rom, Sinti e Caminanti presenti sul territorio italiano. L'elemento chiave è stato che il processo di redazione della Strategia ha visto la collaborazione sia delle organizzazioni attive per le comunità romani, sia gli stessi RSC, i quali non sono solo destinatari di interventi, ma veri attori di progettualità partecipate e condivise.

L'attività di coordinamento richiesta tra i soggetti istituzionali è stata assunta a livello nazionale dall'**UNAR**, l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali che risponde al Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri. L'UNAR svolge il ruolo di Punto di Contatto Nazionale per la realizzazione della Strategia nazionale RSC 2012-2020, promuovendo un sistema integrato e permanente di reti e centri antidiscriminazione sul territorio, affrontando il mancato riconoscimento giuridico delle comunità di RSC prive di documenti, monitorando la disponibilità e il corretto impiego dei Fondi nazionali e dell'Unione Europea. Sotto la cabina di regia dell'UNAR sono stati individuati gruppi di lavoro che ruotano attorno a quattro assi di intervento relativi all'**abitazione**, alla **salute**, all'**istruzione** e al **lavoro**. I gruppi di lavoro sono volti a contrastare la discriminazione etnica, la povertà e l'esclusione sociale, la dispersione scolastica e, viceversa, ad aumentare le opportunità educative e il numero di studenti RSC nelle scuole, promuovere la formazione professionale e l'accesso al lavoro per le persone di origine RSC, sostenere l'uguaglianza di genere, assicurare il diritto alla salute migliorando l'accesso ai servizi socio-sanitari sul territorio, aumentare il ventaglio di soluzioni abitative, riconoscendo i cosiddetti *campi Rom* come luogo e fonte di degrado.

Obiettivo generale della Strategia è quello di promuovere interventi di medio e lungo periodo che rigettino la logica delle misure “straordinarie”, favoriscano un processo di inclusione socio-economica duraturo, incoraggino una maturazione culturale complessiva che coinvolga l’intera società italiana, incentivino la responsabilizzazione delle comunità RSC, stabiliscano principi e criteri per l’effettiva tutela delle comunità RSC nella loro qualità di minoranze nazionali con l’obiettivo di permettere il loro pieno godimento dei diritti di cittadinanza.

In questo quadro, anche le altre progettualità quali ad esempio le azioni previste nell’ambito di “**To Be Roma**” trovano non solo un principio ispiratore ma anche un effettivo contesto di implementazione degli obiettivi della Strategia.

3. OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

L’obiettivo generale delle presenti Linee guida è, come già evidenziato in premessa, quello di **rafforzare la consapevolezza delle associazioni RSC** sulla gestione condivisa delle iniziative sociali a livello locale, creando relazioni con altri referenti come preconditione per il supporto agli interventi previsti a livello istituzionale e per la sostenibilità di future iniziative condivise.

Anche sulla base delle diverse raccomandazioni a livello europeo, che giudicano essenziale, per il successo delle misure volte all’integrazione, la partecipazione dei RSC ai progetti ed alla creazione e attuazione di politiche e strategie locali, il presente documento vuole costituire uno strumento utile a:

- facilitare, attraverso le indicazioni fornite, possibili costruzioni di **comunità di pratiche** volte alla realizzazione di progetti in maniera partecipata;
- fornire indicazioni sulle **possibilità di progettazione condivisa**, analizzando i principali elementi attraverso cui definire progetti in maniera partecipata.

Oltre a rafforzarne la consapevolezza, le presenti Linee guida intendono fornire, dunque, elementi utili a rafforzare la capacità, da parte delle associazioni RSC, di **intercettare le varie possibilità offerte**, in particolare sotto forma di bandi di gara, dai diversi finanziatori (siano essi enti pubblici o privati) per valorizzare un’idea progettuale.

4. LA PROGETTAZIONE NEL SOCIALE

Nel lavoro sociale la progettazione si associa, più che in altri settori, ad attività di ricerca, di mediazione, a uno “spazio aperto”, al dialogo: **nel lavoro sociale si producono servizi e tale produzione avviene in forma continuativa anche durante le attività di progettazione stessa.**

Per gli operatori sociali, l’attività di progettazione non significa, dunque, solo esser capaci di riprodurre in modo sistematico azioni saldamente controllate da un unico soggetto ma, ed è questo l’obiettivo primario della progettazione sociale, **chiedersi come si possano raggiungere determinati risultati, registrando i vissuti di chi vi coopera.**

Nell’ambito del progetto, l’obiettivo dell’attività formativa, nello specifico, è quello di

riuscire a definire una specifica tipologia di progettazione che consenta ai partecipanti al tavolo della piattaforma per la strategia RSC di acquisire gli strumenti per poter mettere in pratica proprie idee progettuali.

Nel settore sociale quasi tutte le attività svolte sono articolate per progetti. L'importanza di questo tipo di progettazione è ricollegabile a diversi fattori, quali:

- la forte esigenza di **sperimentazione** e **verifica** e la necessità di **flessibilità** nella realizzazione delle attività;
- la necessità di **evitare inadeguatezze e sprechi** nella divisione del lavoro per funzioni, razionalizzando le risorse in un sistema limitato, sia dal punto di vista dei finanziamenti sia da quello del tempo e del numero di persone che è possibile coinvolgere nelle attività;
- la produzione di **servizi alle persone**, acquisendo una metodologia che permetta di adeguarsi ai cambiamenti che tutti gli individui subiscono nel corso del tempo;
- l'esigenza di sviluppare **collaborazioni e partnership** con altre organizzazioni sulla base di accordi su progetti comuni;
- la constatazione che il "progetto" è la **modalità prevalente di accesso alle risorse finanziarie** disponibili (convenzione con EELL sulla base di progetti, finanziamenti europei etc.).

L'attività sociale articolata per progetti implica vari tipi di partecipazione, una dimensione organizzativa/sostanziale, la presenza di pluralità di soggetti e di ruoli, l'attivazione di un coordinamento specifico e un'organizzazione a rete.

5. GLI APPROCCI ALLA PROGETTAZIONE

Esistono tre principali approcci alla progettazione del sociale:

1. Approccio sinottico/relazionale, che presuppone un'iniziale criticità a cui si intende porre rimedio attraverso la realizzazione di un progetto articolato su più fasi. Se, da un lato, l'approccio sinottico/relazionale presenta una serie di punti di forza, come la chiarezza degli obiettivi e la conseguente capacità di definire una serie di indicatori facilmente

quantificabili/verificabili, dall'altro lato il limite di questo approccio è la scarsa capacità di adeguarsi alle varie situazioni/problematiche che possono manifestarsi nel corso della realizzazione del progetto.

2. Approccio partecipativo, flessibile ed in grado di adattarsi ai cambiamenti di contesto che dovessero sopraggiungere, che prevede tuttavia tempi lunghi per la realizzazione delle attività progettuali e più difficoltà nel valutarne gli effetti. Tale approccio, sviluppato nel workshop, viene descritto puntualmente nei capitoli successivi.

3. Approccio euristico, opposto a quello sinottico/relazionale, che parte dal



presupposto di considerare le variabili della società talmente numerose da non poter identificare a priori problemi, fasi e soluzioni; si partirà, in questo caso, da una generica criticità per procedere, attraverso una ricerca/azione, ad interpellare/ascoltare i soggetti coinvolti da tale problematica, che assurgono a ruolo di veri e propri *policy maker* dell'attività progettuale. Limiti dell'approccio euristico sono le tempistiche, assai più lunghe rispetto all'approccio sinottico/relazionale, e l'impossibilità di adattarsi a forme di finanziamento che non siano appositamente pensate secondo tale approccio. Per queste ragioni, tale approccio non verrà specificatamente trattato all'interno di queste Linee guida, seppure alcuni dei principi caratterizzanti questo approccio vengono utilizzati dall'approccio partecipativo.

5.1. L'approccio sinottico/relazionale

Nell'ambito dell'**approccio sinottico/relazionale** di progettazione nel Sociale, esistono tre principali modi di progettazione:

a) **Progettazione lineare**: in questo caso l'attività progettuale può essere schematicamente suddivisa in una serie di tappe, una sequenziale all'altra. Si parte dall'**ideazione** dell'idea progettuale, nata per far emergere il problema, seguita dalla fase di **attivazione** necessaria per sviluppare partnership, per individuare risorse, per esplicitare strategie, per sviluppare una "costruzione sociale" dell'intervento. La fase seguente è costituita dalla **progettazione** vera e propria o **stesura** delle attività attraverso la definizione del problema, la precisa identificazione degli obiettivi/sotto-obiettivi/obiettivi specifici (e indicatori) del progetto, l'individuazione dei beneficiari e l'esplicitazione del modello di intervento. La fase di stesura è seguita da quella di **realizzazione** attraverso la sperimentazione, avvio e implementazione delle attività. Infine, ogni progetto deve prevedere un'attività di **verifica**, da realizzarsi attraverso il monitoraggio e la valutazione degli interventi realizzati volti anche a misurarne gli effetti prodotti. Le prime due fasi possono essere considerate quelle maggiormente creative, in cui nasce l'idea, mentre le successive due sono da considerarsi le fasi più tecniche, nelle quali si crea il consenso intorno all'idea progettuale e si realizzano le attività. L'ultima tappa è quella della riflessione sulle attività svolta, trasversale alle precedenti fasi.

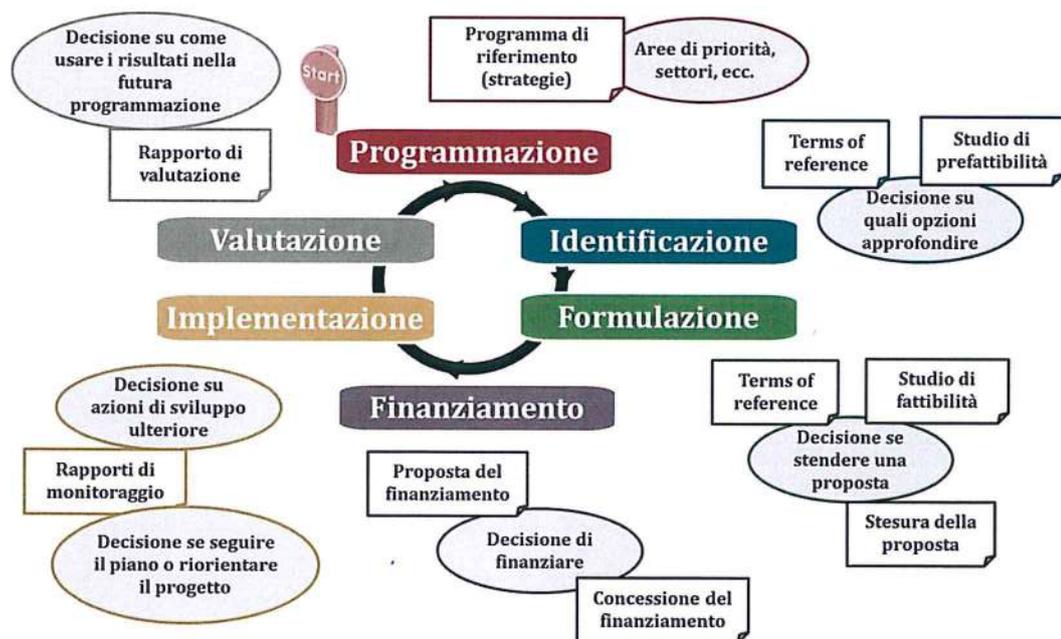
Schema tipo di una attività progettuale lineare



b) **Ciclo di progetto (Project Cycle Management – PCM)**: questo modello definisce le attività relative al management e le procedure decisionali che caratterizzano le diverse fasi di vita di un progetto. I vari *step* che lo costituiscono prevedono che l'attività progettuale venga considerata un'attività continuativa (circolare) in grado di rendere il progetto, dopo la prima fase di finanziamento, autonomamente sostenibile, sono sintetizzabili attraverso le seguenti fasi:

- **programmazione**, all'interno della quale i progetti possono essere identificati e preparati;
- **identificazione**, in cui vengono individuati i progetti da studiare; la fase comprende l'attività di consultazione con i beneficiari per analizzarne i problemi e identificare soluzioni possibili;
- **formulazione**, in cui viene sviluppata l'idea progettuale e analizzata la sua fattibilità e sostenibilità, nella fase viene, dunque, deciso se presentare una proposta o meno;
- **finanziamento**, nella quale la proposta viene presentata alle autorità finanziatrici, che procedono alla valutazione e all'eventuale approvazione della stessa;
- **implementazione**, fase di realizzazione delle azioni progettuali;
- **valutazione**, fase di verifica e analisi dei risultati.

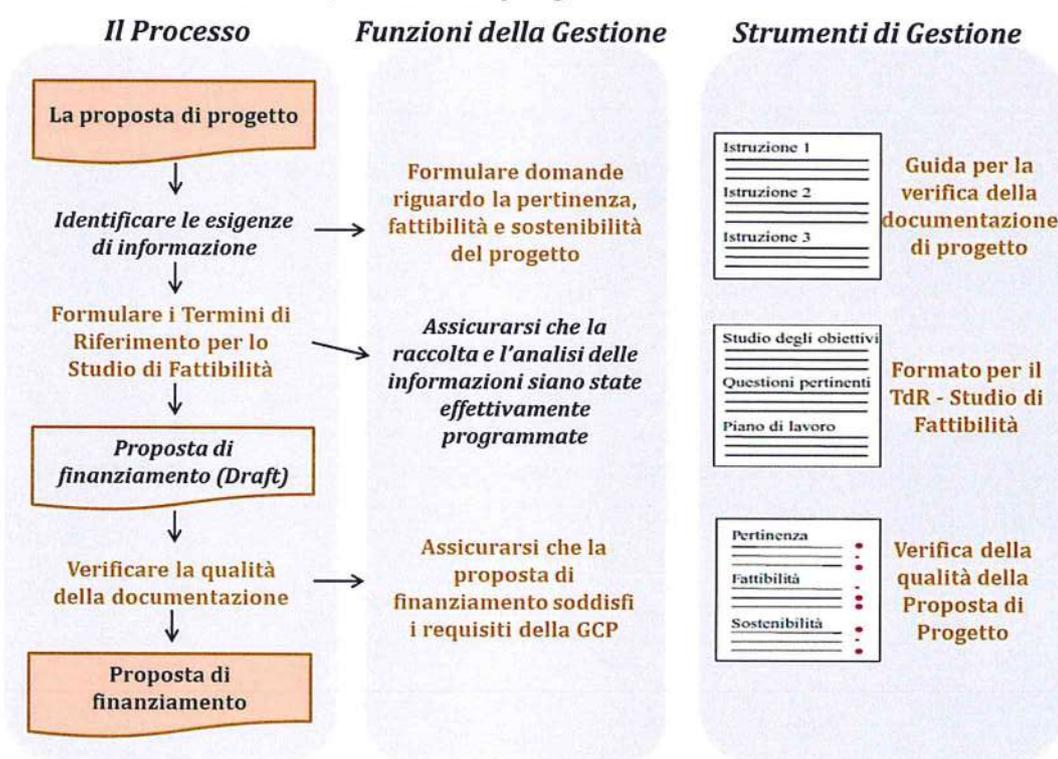
Schema tipo ciclo di progetto



c) **Quadro logico (logical framework approach - LFA)**: questo modello, che prende spunto dal "Ciclo di progetto", è il **modello di progettazione Formez**, articolato secondo un processo che parte dalla **proposta di progetto**, rispetto alla quale vengono successivamente identificate le **esigenze di informazione**, attraverso la formulazione di domande riguardo la pertinenza fattibilità e sostenibilità del progetto, e formulati i termini di riferimento per lo **Studio di Fattibilità**,

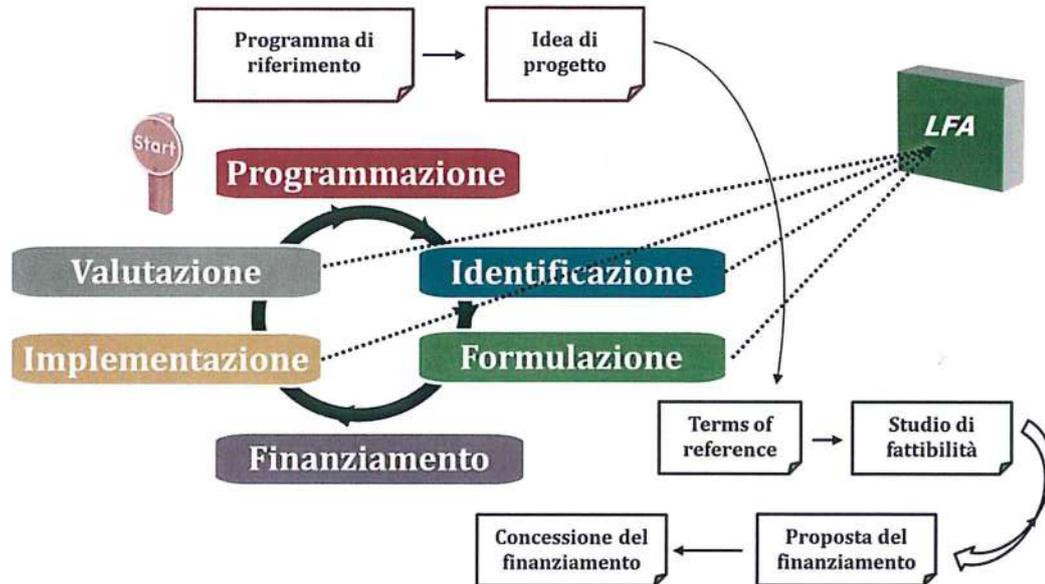
assicurandosi che la raccolta e l'analisi delle informazioni siano effettivamente state programmate. Le attività svolte porteranno alla definizione della **proposta di finanziamento** (*draft*), rispetto alla quale andrà verificata la qualità della documentazione prodotta, assicurandosi in particolare che siano rispettati e soddisfatti tutti i requisiti della Gestione del Ciclo del Progetto (GCP). Tali requisiti dipendono dalla fonte di finanziamento rispetto alla quale il progetto viene presentato, come ad esempio i finanziamenti erogati nell'ambito dei POR FSE o dalla DG Justice della Commissione Europea. Una volta fatto ciò, potrà essere presentata la **proposta di finanziamento finale**. Nel modello Formez, per ciascuna delle fasi descritte, sono disponibili una serie di **strumenti di gestione** molto utili in grado di facilitare chi vuole proporre un progetto nella redazione della proposta di finanziamento: si va dalla Guida per la verifica della documentazione di progetto; al formato per i Termini di Riferimento (TdR) di uno Studio di fattibilità; al modello per la verifica della qualità della proposta di progetto.

Schema tipo modello progettazione Formez



Va evidenziato come il *logical framework approach* (LFA) sia un modello strettamente legato al *project cycle management* (PCM), venendo utilizzato dalla progettazione con lo scopo di rendere quest'ultimo, nello specifico di tutte le sue fasi (dalla programmazione alla valutazione), un modello continuo e non limitato. Il LFA, che definisce metodi e strumenti di *project management*, può, dunque, essere definito come il quadro di riferimento necessario al funzionamento del processo decisionale e realizzativo definito dalla singola organizzazione (PCM). La seguente figura descrive l'interazione tra i due modelli

Il ciclo di progetto nella realtà ed il logical framework approach



5.2. L'approccio partecipativo

La descrizione dell'approccio partecipativo, parte integrante del presente documento, è riportata nel capitolo successivo.

6. LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA

L'approccio partecipativo utilizza le potenzialità dell'approccio euristico, modificandone alcuni aspetti al fine di consentire, a coloro i quali utilizzano tale metodo di progettazione, di rispondere più agevolmente alle possibilità di finanziamento attualmente presenti nel nostro paese ed, in generale, in Europa.

Le tre tappe principali della progettazione partecipata sono:

- la ricerca azione;
- la restituzione comune;
- la riflessione e il confronto.

Le prime due prime tappe, comuni all'approccio euristico, prevedono che il progettista non svolga inizialmente il ruolo di esperto, ma esclusivamente quello di ascoltatore e catalizzatore delle varie esigenze della popolazione interessata da una determinata problematica. Una volta recepite opinioni, idee e suggerimenti di quest'ultima, dovrà avviarsi una fase di riflessione e confronto volta a far emergere le criticità più comuni e, al tempo stesso, più evidenti tra i vari gruppi di popolazione interpellati, che saranno la base per la definizione delle fasi di progettazione successive.

Le caratteristiche della progettazione partecipata sono:



- l'utilizzazione e la finalizzazione nella direzione dell'**empowerment** (controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni);
- considerare la progettazione come il risultato di **un processo e non di un prodotto**, senza cioè pretendere di fornire *ex ante* una soluzione alla problematica individuata;
- perseguire la finalità di **consolidare/espandere/creare reti**, con l'idea di lavorare insieme e creare partenariati che mettano in evidenza problematiche comuni e soluzioni per affrontarle;
- la **flessibilità** nel suo utilizzo e nella sua articolazione; non ci sono cioè obiettivi e indicatori prestabiliti e stringenti ma esclusivamente una finalità generale;
- la **necessità di avere tempi lunghi** per la realizzazione del progetto; alla base di tale caratteristica vi è la considerazione che non si possono risolvere problematiche complesse in poco tempo;
- **la valutazione difficile** dei risultati dei processi attivati. Quest'ultimo è il principale punto debole dell'approccio partecipativo, in quanto la mancanza di indicatori e obiettivi chiaramente identificati e misurabili fa sì che molto spesso pochi gli enti erogatori siano poco propensi a finanziare questo tipo di progettazione.

6.1. L'ideazione

La prima fase della progettazione partecipata è costituita dall'**ideazione**.

Per ideare una proposta progettuale è necessario:

- partire dalle **esperienze precedenti**;
- creare una **rete di relazioni**;
- essere **creativi**;
- individuare **bisogni e problematiche**;
- coinvolgere **attori diversi** (promotori e realizzatori).

Il progetto può essere pensato sia come iniziativa interna sia come risposta a una iniziativa esterna (ad esempio un bando o una *call*). Fondamentale in questa fase è la definizione e analisi del problema sociale, rispetto al quale viene fornita una sorta di *check list* nella quale sono riportati i principali interrogativi a cui dover dare risposta: Rispondere a queste domande aiuta a definire meglio sia l'idea sia le singole azioni del progetto.

In questa prima fase si individuano i seguenti step:

- **Analisi dei problemi** = si tratta di: identificare i portatori di interesse e i loro problemi chiave; identificare i vincoli e le opportunità; determinare le relazioni causa-effetto.
- **Analisi degli obiettivi** = si tratta di: sviluppare gli obiettivi dai problemi identificati; identificare i mezzi per chiudere le relazioni causa-effetto
- **Analisi strategica** = si tratta di: identificare le differenti strategie per raggiungere gli obiettivi; determinare gli obiettivi complessivi e lo scopo del progetto.

- **Analisi relazionale** = si tratta di: identificare le differenti strategie per mettersi in relazione; determinare gli obiettivi di ciascuno nell'ambito delle finalità generali.



LA COSTRUZIONE DI UN'IDEA PROGETTUALE PARTECIPATA

La maggior parte dei progetti aventi come destinatario principale la comunità RSC è, generalmente, riconducibile alle seguenti tematiche:

- hate speech e fake news;
- discriminazioni abitative;
- discriminazioni a scuola;
- discriminazioni sul lavoro;
- il Porrajmos;
- salute della comunità RSC.

Con riferimento alle tematiche descritte, si riportano alcune definizioni ed esempi.

Fake News. Locuzione inglese (lett. notizie false), entrata in uso nel primo decennio del XXI secolo per designare un'informazione in parte o del tutto non corrispondente al vero, divulgata intenzionalmente o non intenzionalmente attraverso il Web, i media o le tecnologie digitali di comunicazione, e caratterizzata da un'apparente plausibilità, quest'ultima alimentata da un sistema distorto di aspettative dell'opinione pubblica e da un'amplificazione dei pregiudizi che ne sono alla base, ciò che ne agevola la condivisione e la diffusione pur in assenza di una verifica delle fonti (<http://www.treccani.it/enciclopedia/fake-news>).

Discriminazione abitativa. E' un dato acquisito come la soluzione amministrativa del campo nomadi risulti ormai da decenni il modello di riferimento delle politiche abitative per RSC in Italia e questa forma residenziale, che presupponeva una "popolazione nomade e servizi transitori di sosta", ben presto non è più stata in grado di rispondere alle esigenze di popoli e comunità ormai sedentari, che solo nel 3% dei casi dimostrano tuttora una qualche attitudine all'itineranza. La politica amministrativa dei "campi nomadi" ha alimentato negli anni il disagio abitativo fino a divenire da conseguenza, essa stessa presupposto e causa della marginalità spaziale e dell'esclusione sociale per coloro che subivano e subiscono una simile modalità abitativa (Strategia Nazionale di Inclusione RSC).

Discriminazione a scuola o sui luoghi di lavoro. La Strategia Nazionale di Inclusione RSC afferma, nonostante i tentativi normativi e pratici di coinvolgimento degli studenti Rom e Sinti adottati in questi anni, come in **ambito scolastico** ancora permangono: bassi livelli di iscrizione; alti livelli di dispersione scolastica; maggiori casi di insuccesso scolastico; l'ostilità del territorio di riferimento della scuola nei confronti del loro inserimento in classe. Gli studenti sono fortemente influenzati da notizie errate o esasperate sulla comunità RSC ma invertire questa tendenza non è impossibile. Tra i progetti realizzati nel recente passato si segnala il progetto europeo "*Conflitti, mass media e diritti*", caratterizzato da attività di formazione ed educazione per giornalisti e studenti contro la discriminazione dei Rom.

Riguardo il **lavoro**, la Strategia Nazionale di Inclusione RSC rimarca come quest'ultimo rappresenti il cardine del successo di ogni politica di inclusione, capace di contrastare definitivamente ogni atteggiamento pregiudizievole nei confronti delle comunità RSC. Negli ultimi anni, tuttavia, non sono stati molti i tentativi di inserimento lavorativo dei Rom all'interno dei circuiti lavorativi differenti dalle loro attività tradizionali. Inoltre, molti degli appartenenti alla comunità RSC svolgono lavori normalissimi ma pochi di loro dichiarano la loro identità sul luogo di lavoro. Si radica così nella popolazione maggioritaria la convinzione che i RSC non lavorino e svolgano esclusivamente attività criminali.

Il Porrajmos. Benché richiamato più volte negli atti relativi agli *International Military Trials*, i processi tenutisi a Norimberga dal 1945 contro gli artefici degli delitti commessi dal regime nazista, il Porrajmos, il progetto di assassinio di massa dei ROM per mano nazi-fascista, non ha trovato ad oggi l'adeguato riconoscimento che, come vicenda storica e tragedia collettiva, necessiterebbe. Le motivazioni di quella che non è la risultante di una disattenzione fortuita, bensì di una ripetuta omissione culturale e civile, sono molteplici. In parte costituiscono l'estensione dello stesso meccanismo sterminazionista, che si basava su un duplice dispositivo, quello dell'uccisione materiale delle vittime e, al contempo, della rimozione dalla memoria pubblica dei segni della loro trascorsa esistenza (<https://sfi.usc.edu/education/roma-sinti/it/storia-e-memoria/la-memoria-negata-norimberga.php>).

Come già evidenziato, esistono alcuni esempi di progetti attivati recentemente su queste tematiche, quali:

- progetto europeo: "*Conflitti, mass media e diritti*": formazione ed educazione per giornalisti e studenti contro la discriminazione dei Rom;
- progetto europeo "*Memors. Il primo museo virtuale del Porrajmos in Italia. La persecuzione dei Rom e dei Sinti nel periodo fascista*".

Tra le possibili azioni progettuali per contrastare le discriminazioni, si evidenziano inoltre:

1. **lavoro di rete/lobby/associazionismo fra Rom** (l'esempio del Porrajmos evidenzia la necessità di fare rete per rivendicare diritti e denunciare discriminazioni. L'unione fa la forza!);
2. **valorizzare gli esempi positivi** (personaggi famosi, storie di successo, storie di "normalità" ecc.);
3. **mantenere viva la memoria** (giornate della memoria, musei fisici e virtuali, laboratori di educazione e sensibilizzazione nelle scuole, studi e documentari ecc.);
2. **contrasto a fake news e hate speech** (educazione e sensibilizzazione dei mass media, dei giovani e dei personaggi istituzionali in genere, narrazioni, studi e documentazione corrette, azioni sperimentali di comunicazione, ecc.).

A conclusione della fase dell'ideazione progettuale, si riportano alcuni esempi di domande valutative utili alla definizione e analisi del problema sociale:

- Su quale situazione problematica si intende intervenire?
- Qual è la definizione della situazione problematica?
- C'è condivisione rispetto alla definizione?
- In che modo si manifesta l'emergenza?
- Quali sono le cause dell'emergenza?
- Le persone direttamente coinvolte percepiscono la situazione come emergenziale?
- Le persone direttamente coinvolte desiderano un cambiamento?
- Qual è l'entità della situazione? La sua incidenza? La sua rilevanza?
- La situazione problematica è in espansione?
- La situazione problematica ha un impatto diretto sulla comunità?
- Perché si ritiene importante intervenire su quella situazione problematica?
- Quali altri problemi genera a sua volta?
- Chi (servizi, gruppi, operatori) nella società si sta già occupando di quella emergenza? e del settore che include la situazione problematica?
- Da parte di chi è posta la richiesta di intervento?
- Quali eventi hanno suscitato l'emergenza?
- Quale interpretazione viene data degli eventi?
- Quali sono gli aspetti collegati?
- Quali gli effetti che provoca la situazione problematica?
- Come è denominato il progetto?
- Quale è il problema che intende affrontare?
- Quali sono i tipi di servizi/prodotti /attività che intende realizzare?
- Quale è il contributo sociale che intende dare?
- Quali sono le aspettative in termini di impatto?
- In quale area geografica incide?
- Quale è l'approccio di intervento?

6.2. L'attivazione

L'attivazione ha l'obiettivo di **creare le condizioni per passare alla definizione del piano o progetto di intervento**, cercando il consenso e le informazioni necessarie per analizzare il problema, in particolare:

- la quantità e la qualità dei **contatti attivati**;
- la rilevanza percepita del problema da parte dei diversi contattati;
- la **condivisione** rispetto al problema;
- la quantità e la qualità delle informazioni raccolte;
- la possibilità di **attivare risorse** per realizzare il progetto.

In questa fase si raccolgono informazioni di tipo descrittivo per capire chi aderisce al progetto, cosa viene realizzato, da chi e in quali tempi, le risorse impegnate (monitoraggio) e i processi messi in atto.

Nello specifico, la fase di attivazione si caratterizza per:

- creare condizioni di fattibilità (tempo);
- attivare risorse e alleanze;
- definire strategie di azione;
- sviluppare condivisione.

Importante in questa fase è, dunque, la capacità di *fare rete* da parte dei vari soggetti coinvolti; la *definizione puntuale del problema* da affrontare; l'identificazione dei *soggetti coinvolti* (promotore, titolare, finanziatore, attuatore, rete di implementazione) e l'*analisi della domanda* (decodifica delle motivazioni).

Gli aspetti elencati risultano fondamentali per lo studio e comprensione della proposta formale (ad es. il formulario che viene presentato per l'approvazione del progetto o la richiesta fondi), cioè per l'identificazione delle strategie di fondo per l'approvazione del progetto ed analisi della documentazione allegata (ad es. analisi dei fabbisogni, analisi contesto socio-economico...).

Sotto questo aspetto, sono di prioritaria rilevanza ***l'analisi dei problemi e l'analisi degli obiettivi***.

Rispetto all'*analisi dei problemi*, vengono identificate le relazioni causa-effetto esistenti tra gli aspetti negativi di una situazione specifica, attraverso una procedura finalizzata a:

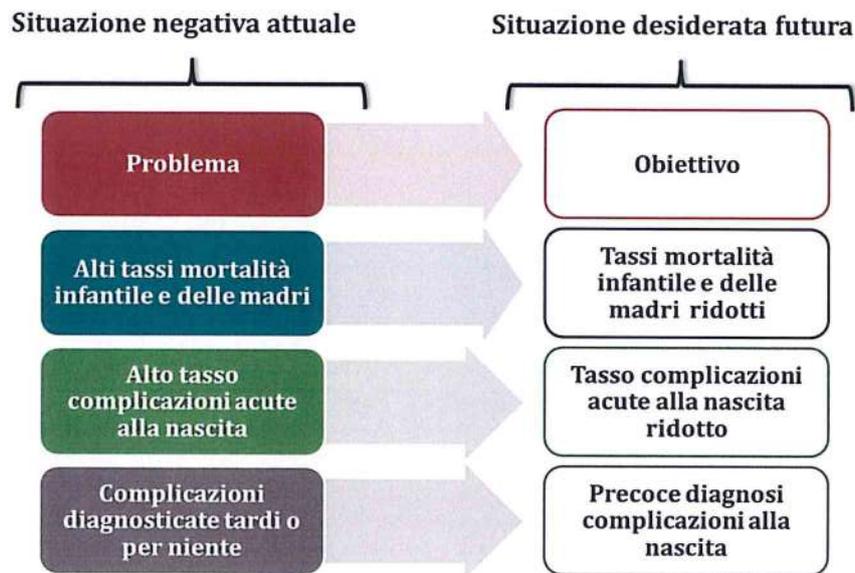
- delineare l'**oggetto** ed i **limiti** dell'analisi;
- individuare gli **attori** coinvolti;
- identificare e ricostruire la **gerarchia dei problemi**.

L'analisi degli obiettivi si caratterizza invece per:

- descrivere gli **scenari futuri** derivanti dalla soluzione dei problemi;
- verificare la **gerarchia degli obiettivi**;
- evidenziare in un diagramma le **relazioni mezzi-fini**.

Passaggio fondamentale è la conversioni delle situazioni negative e dei problemi in situazioni positive, così come indicato nella figura sottostante.

Trasformazione dei problemi in obiettivi



A conclusione della fase dell'attivazione progettuale, si riportano alcuni esempi di domande valutative utili alla definizione e analisi del problema sociale:

- Identificare la squadra/organizzazione di progetto?
- Quali sono i corrispettivi ruoli e funzioni?
- Quali sono i ruoli istituzionali previsti?
- Perché la rete individuata è la più indicata per affrontare il progetto?
- Quali finanziatori scegliere?
- Quali sono le partnership cruciali per il successo?
- Come identificare i tempi in cui si svolgerà il lavoro di costruzione della rete?

6.3. La progettazione

Nella fase di progettazione viene delineato, per l'appunto, il progetto, con un'articolazione che deve tener presente le seguenti parti:

1. obiettivi, scopi, finalità;
2. strategie, linee di azione, aree di intervento;
3. principi, metodologie, definizione del problema;
4. fasi, tappe;
5. attività, azioni, modello di intervento;
6. destinatari, utenti, target, localizzazione;
7. tempi, durata, cronoprogramma;
8. risorse, costi;
9. valutazione, monitoraggio, verifica, report.

In questa fase va valutata la sostenibilità del progetto.

Un progetto si può definire sostenibile quando continua a fornire benefici ai beneficiari per un lungo periodo dopo che la parte principale di assistenza erogata

dall'ente finanziatore è stata completata.

I fattori che influenzano la sostenibilità di un progetto sono:

- **supporto politico:** supporto degli attori partner per la continuazione dei servizi anche dopo la fine dei finanziamenti;
- **tecnologia appropriata:** tecnologia che può durare molto tempo; adeguatezza delle norme di sicurezza; appropriatezza rispetto alla capacità locale di funzionamento e manutenzione;
- **capacità istituzionale e di management:** volontà e capacità dei realizzatori del progetto di mettere a disposizione i servizi anche dopo la fine del finanziamento;
- **fattibilità economica e finanziaria:** se i benefici incrementali del progetto superano i suoi costi; se il progetto rappresenta un investimento fattibile a lungo termine;
- **questioni socio-culturali legate alla parità di genere e al contrasto delle discriminazioni:** soddisfazione delle necessità di tutti i gruppi beneficiari ed effetti del progetto sulla distribuzione dei benefici a lungo termine;
- **protezione ambientale:** preservazione dell'ambiente onde evitare che eventuali danni mettano a rischio il raggiungimento di benefici a lungo termine.

Successiva è la definizione del piano delle attività e del piano delle risorse.

Il **piano delle attività** prevede i seguenti step:

creazione di una lista di controllo a partire dalle attività previste in fase di costruzione dell'idea;

- scomposizione delle attività in compiti controllabili (sotto-attività, ruoli, funzioni e compiti);
- evidenziazione delle sequenze e delle dipendenze (in che ordine le attività collegate devono svolgersi? L'attività dipende dall'inizio o dalla fine di altre attività?);
- stima dell'inizio, della durata e della data di termine di ciascuna delle attività;
- sintesi del piano delle attività principali;
- definizione dei Milestones, ovvero dei principali risultati da raggiungere;
- definizione delle competenze richieste necessarie per espletare le attività;
- allocazione dei compiti tra il gruppo di progetto rispetto alle attività;
- presentazione di un piano di progetto (ad esempio il diagramma di Gantt).

Articolano il **piano delle risorse** le seguenti azioni:

- creazione di una lista di controllo a partire dalla lista di controllo delle attività;
- specificazione delle risorse richieste per ciascuna attività;
- inserimento delle risorse nelle Categorie di costi con dettaglio specifico relativi ai costi del personale, della strumentazione, dei servizi necessari per ciascuna attività e azione nelle attività;
- specifica delle Unità, delle Quantità per Periodo e dei relativi costi per gruppi di attività/azioni;

- identificazione delle fonti di finanziamento, qualora ne possano essere più di una o sia previsto un co-finanziamento;
- allocazione di codici di costo, utile per la fase di rendicontazione successiva;
- pianificazione dei costi (quantità x costi unitari) nel tempo;
- determinazione del costo totale e di quelli periodici.

In conclusione, si riportano alcuni esempi di domande valutative utili alla redazione del progetto:

- È possibile identificare la squadra/organizzazione di progetto?
- Quali sono i corrispettivi ruoli e funzioni?
- Quali sono i ruoli istituzionali previsti?
- Perché la rete individuata è la più indicata per affrontare il progetto?
- Quali finanziatori scegliere?
- Quali sono le partnership cruciali per il successo?
- Come identificare i tempi in cui si svolgerà il lavoro di costruzione della rete?

6.4 La realizzazione

La quarta fase della progettazione nel sociale è la realizzazione, volta alla messa in pratica di quanto delineato in fasi di ideazione e progettazione.

Questa fase, come detto, presuppone che il progetto sia stato definito in dettaglio nel corso delle fasi precedenti ed abbia ormai puntualmente definito obiettivi, attività, beneficiari, destinatari e tempistiche.

In questa fase va, innanzi tutto, verificato se l'impianto progettuale sia **coerente con le risorse finanziarie a disposizione**: il progetto potrebbe, infatti, sia essere stato ideato e progettato sulla base di un bando in cui era già noto l'ammontare finanziario, sia essere stato pianificato senza conoscere a priori l'esatto importo disponibile e le tempistiche di erogazione delle stesse. Inoltre, anche nel primo caso è possibile che l'ente donatore, una volta approvato il progetto, richieda alcuni cambiamenti e dunque modifichi l'ammontare finanziario erogato.

Sarà compito dei progettisti adattare le attività previste alle risorse effettivamente disponibili, cercando di mantenere il più possibile invariato il piano delle attività.

Altro aspetto cruciale in questa fase è l'**intercettazione dei destinatari** del progetto che, a seconda della tipologia di progetto, della tempistica di realizzazione delle attività e/o delle caratteristiche socio-anagrafiche degli stessi destinatari, può richiedere una specifica **attività di coinvolgimento**, nonché di **pubblicizzazione del progetto stesso**.

Nel caso in cui le fasi di attivazione e progettazione siano state svolte correttamente ed in maniera puntuale, ad esempio avendo ottenuto un adeguato supporto politico ed avendo coinvolto, in qualità di partner, realtà attive sui territori di riferimento, tale fase non dovrebbe risultare eccessivamente difficoltosa, mettendo tuttavia in conto come le singole attività previste, prima di andare a regime, potrebbero necessitare di un tempo più o meno lungo.

Altro aspetto cruciale di questa fase riguarda la capacità di affrontare gli **imprevisti/difficoltà** che dovessero emergere **in corso di realizzazione** delle attività:

per quanto ideato e progettato in maniera corretta, il progetto potrebbe infatti dover affrontare criticità non preventivabili in fase di programmazione degli interventi, dovute sia a problematiche sorte da lato dei beneficiari (ad es. abbandono/rinuncia di uno o più partner, necessità di modificare uno o più interventi rivelatisi nella pratica non pienamente efficaci), sia da quello dei destinatari (ad es. difficoltà a reperire il numero di destinatari previsto o, al contrario, difficoltà a selezionare i destinatari a causa dell'alto numero di domande). A tal proposito, sarà importante che il progetto preveda un'attività di **coordinamento e di automonitoraggio**, in grado di affrontare e risolvere le problematiche/criticità emerse in corso d'opera.

L'obiettivo primario del monitoraggio è proprio il **miglioramento del processo e dei criteri decisionali**, attraverso le informazioni che è in grado di veicolare, al fine di raggiungere gli obiettivi che il progetto si prefigge, correggendo le eventuali strategie di percorso e contribuendo alla crescita delle capacità decisionali. Esso rappresenta un'importante occasione per valorizzare risorse e potenzialità e per evidenziare eventuali punti critici; solo, infatti, la piena consapevolezza delle difficoltà di percorso e degli errori strategici permette di individuare i giusti correttivi per facilitare i cambiamenti necessari consentendo un'efficace ritaratura delle attività.

A tal fine, sarà fondamentale prevedere un approccio auto-valutativo del percorso intrapreso, una sorta di riflessione sul lavoro da parte dei partner del progetto.

L'attività di coordinamento sarà, infine, importante anche per quanto concerne l'attività di rendicontazione, le cui modalità varieranno a seconda della tipologia di bando e/o di tipologia di finanziamento.

Di seguito alcune domande che possono guidare la riflessione su questo aspetto:

- Come diffondere presso i beneficiari/destinatari potenziali il progetto?
- Come far conoscere il progetto e le attività progettuali?
- Quali siano le risorse a disposizione?
- Quali sono le modalità di presentazione?
- Perché un potenziale beneficiario o utente dovrebbe scegliere il progetto?
- Quali possono essere eventuali costi inclusi?
- Come l'organizzazione utilizzerà la maggior parte dei fondi ricevuti dal finanziatore?
- Come il progetto si organizza per la rendicontazione?

6.5 La verifica

La quinta fase della progettazione nel sociale è la verifica.

La valutazione è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività di **ricerca sociale applicata**, realizzata, nell'ambito di un **processo decisionale**, in maniera integrata con le fasi di programmazione, progettazione e intervento, avente come scopo la **riduzione della complessità decisionale** attraverso l'analisi degli effetti diretti ed indiretti, attesi e non attesi, voluti o non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali; in questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di **strumento partecipato di giudizio** di azioni socialmente rilevanti,

accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione.

In forma sintetica, possiamo definire la valutazione come **processo ragionato** oppure come **giudizio argomentato**.

Esistono vari tipi di valutazione; possiamo infatti distinguere:

1. Valutazioni generiche senza specifica strumentazione.
2. Valutazione **ex ante**, realizzata prima della realizzazione del progetto e finalizzata a verificare la fattibilità e la pertinenza degli interventi sulla base delle finalità delle attività promosse dal bando. Tale analisi è, dunque, legata sia ai fabbisogni dei potenziali destinatari delle attività, sia al contesto di riferimento.
3. Valutazione **in itinere**, che prende in esame sia lo stato di avanzamento dei progetti, verificando la corrispondenza fra i risultati di percorso raggiunti e gli obiettivi definiti in fase di progettazione, sia l'efficacia degli interventi in termini di conoscenze/competenze acquisite da parte dei destinatari, nonché il gradimento di questi ultimi rispetto alle attività realizzate. Tale attività può consentire, se necessario, di rimodulazione le attività sulla base delle esigenze, delle criticità e/o degli insuccessi registrati in corso d'opera.
4. Valutazione **ex post** di realizzazioni e risultati, che analizzerà il complesso degli interventi realizzati nell'ambito del progetto. Tale valutazione è finalizzata a verificare la conformità dei risultati raggiunti da quest'ultimo, con riferimento ai destinatari coinvolti ed agli obiettivi finali prefissati in fase di progettazione. La valutazione ex post dovrà, dunque, porre in evidenza gli elementi di successo e quelli eventuali di insuccesso del progetto, anche elaborando tutti i dati di monitoraggio raccolti nonché le ulteriori informazioni disponibili al fine di quantificare eventuali indicatori di interesse in riferimento ad ambiti di intervento chiave.
5. Valutazione ex post di **impatti**. Il termine impatto fa riferimento all'anello conclusivo di un processo che collega risorse, azioni, prodotti, risultati ed effetti del progetto. Tale processo può interessare diversi livelli, verificando i cambiamenti intervenuti sia sui destinatari, sia all'interno dei territori e delle comunità di riferimento del progetto. Si tratta, in questo caso, principalmente di analizzare gli effetti a lungo termine, positivi e negativi, previsti o imprevisi, prodotti direttamente o indirettamente dagli interventi realizzati. Tra gli elementi cardine per realizzare una corretta valutazione di impatto, vanno evidenziati il rigore metodologico, chiari elementi di fattibilità, l'adeguatezza e integrazione degli approcci e delle tecniche d'indagine utilizzati rispetto alla natura degli interventi. Esistono numerosi approcci alla valutazione d'impatto, che presuppongono l'utilizzo di diversi strumenti. Se effettuata, tale valutazione dovrà essere svolta, come intuibile, da professionisti del settore, vista la complessità delle azioni da svolgere e delle analisi da sviluppare.

Rispetto a quanto argomentato, è utile evidenziare ulteriormente la differenza tra monitoraggio e valutazione, così come esplicitato nella tabella seguente:

Aspetto	Monitoraggio	Valutazione
Obiettivo	Dare informazioni	Dare un giudizio
Tipo di attività	E' svolta dal management interno	E' svolta per un committente interno o esterno
Ambiti	Riguarda tendenzialmente tutti gli aspetti dell'azione, resi misurabili	Riguarda alcuni aspetti (critici o esemplari) dell'azione riferiti a problemi o esiti
Applicazione	Per ogni progetto o azione di uno stesso progetto	Per alcuni casi significativi o su un campione
Intensità	E' svolto con rilevazioni regolari, come un flusso	Può essere fatta in diversi momenti prestabiliti o in una volta sola (es. in itinere e concluso)
Misurazione	Misura il raggiungimento di uno standard	Misura dei rapporti: efficacia, efficienza

I tre nuclei attorno cui ruota il processo di valutazione sono dunque domanda, obiettivi del progetto e processi decisionali.

Di seguito alcune domande che possono guidare la riflessione sulla definizione della valutazione e del monitoraggio:

- Quale potrà essere la misura degli impatti del progetto?
- Come stimare l'impatto del progetto?
- Quali metriche e quali indicatori per quantificare il successo del progetto?
- Come potrebbero crescere l'impatto del progetto?
- Come sostenerne lo sviluppo del progetto?
- Quali rischi significativi per il progetto e come affrontarli?