

Servizi agli studenti nei Comuni sedi di Università



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Gioventù

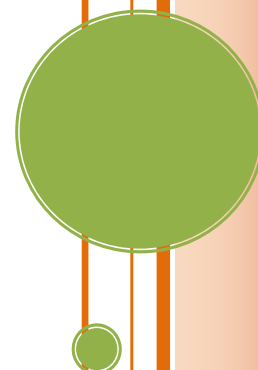


LA SOSTENIBILITA' DEI PROGETTI

Idee guida e
suggerimenti
per la diffusione
e il mainstreaming



Paper a cura di
Associazione Rete Iter
www.reteiter.it



Indice

Premessa	3
1. Approccio “istituzionale” alla sostenibilità (<i>Project Cycle Management</i>)	4
2. Un approccio induttivo: valutazione ex post della sostenibilità campo sociale	5
3. Le “buone prassi” secondo ISFOL	6
4. Mainstreaming	7
Contatti	12

edizione maggio 2013

Associazione Rete ITER – Roma

A cura di Marco Mietto e Paolo Paroni

www.reteiter.it

Il presente Paper è stato redatto dall'Associazione Rete ITER nell'ambito della collaborazione con ANCI per il lavoro di assistenza tecnica ai progetti “Servizi per gli studenti universitari”.

Ogni riproduzione deve essere autorizzata da ANCI

Premessa

Al termine di ogni progetto finanziato da fonti esterne, ma soprattutto al termine di progetti di sviluppo locale, si presenta la domanda: cosa succede adesso? in che misura e a quali condizioni i benefici che il progetto ha realizzato possono essere mantenuti nel tempo?

Per rispondere a questa cruciale domanda, però, non basta affrontare la questione “al termine” del progetto, come se la sostenibilità fosse un problema che possiamo definire solo quando il progetto ha avuto il suo corso. In realtà, la sostenibilità trova la sua fonte e le possibili condizioni positive fin dall’inizio della progettazione e realizzazione.

Anche se questo elemento non può essere assolutizzato, soprattutto per i progetti che riguardano il “sociale”, il capitale umano, lo sviluppo: se un progetto partisse solo quando ha le garanzie di sostenibilità, la gran parte dei progetti non prenderebbe avvio e tante soluzioni innovative non avrebbero attuazione. Quello che conta non è trovare fin dall’inizio la “soluzione” al problema della sostenibilità, ma progettare e realizzare un’azione avendo sempre in mente “cosa succederà dopo”.

1. APPROCCIO “ISTITUZIONALE” ALLA SOSTENIBILITÀ (*PROJECT CYCLE MANAGEMENT*)

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.

Fattori che influenzano la sostenibilità di un progetto:

- *Supporto politico*: supporto del governo del territorio di incidenza del progetto per la continuazione dei servizi (supporto generale)
- *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.

Per valutare la sostenibilità, secondo questo approccio, si devono considerare i seguenti fattori (già in fase di progettazione):

- ⇒ appropriazione da parte dei beneficiari: la misura in cui i beneficiari partecipano alla pianificazione del progetto e lo appoggiano
- ⇒ supporto a livello di politiche generali, cioè l'esistenza di tendenze politiche generali favorevoli al progetto;
- ⇒ appropriatezza della tecnologia, cioè la scelta di una tecnologia appropriata, non troppo dipendente dall'esterno e tuttavia capace di garantire un progresso reale se paragonato alla situazione senza il progetto;
- ⇒ impatto ambientale, cioè la protezione dell'ambiente e delle risorse rinnovabili;
- ⇒ aspetti socio-culturali e questione di genere, cioè il rispetto per i valori socio-culturali della gente destinataria del progetto, ed in particolare delle donne, in modo da assicurare il loro coinvolgimento effettivo in tutte le fasi del progetto e oltre esso;
- ⇒ capacità istituzionale e di gestione per condurre il progetto (definizione dei ruoli, organizzazione, competenze degli attori in campo);
- ⇒ analisi economica e finanziaria, cioè la fondatezza delle componenti economiche e finanziarie che devono essere capaci di coprire i costi di funzionamento, mantenimento e deprezzamento.

2. UN APPROCCIO INDUTTIVO: VALUTAZIONE EX POST DELLA SOSTENIBILITÀ CAMPO SOCIALE¹

Non ritenendo definibile a priori una sostenibilità dei progetti, un approccio induttivo a partire dal confronto delle esperienze fatte ci può permettere di individuare gli elementi su cui si può giocare il futuro dei progetti. Per questa analisi ex post è necessario il ricorso ad una comune metodologia che possa supportare la ricerca dei fattori di sostenibilità.

La sostenibilità di quanto realizzato nelle diverse esperienze può essere declinata secondo quattro direttrici fondamentali:

1. sostenibilità metodologica: cosa resta del “come” abbiamo fatto le cose
2. sostenibilità dei servizi/azioni: cosa resta del “che cosa” abbiamo prodotto
3. sostenibilità economica: cosa resta delle risorse che abbiamo utilizzato
4. sostenibilità delle persone (beneficiari): cosa (chi) resta delle persone che abbiamo coinvolto

Per verificare la sostenibilità per ognuno delle quattro direttrici si devono individuare i seguenti aspetti:

- le criticità
- gli ostacoli e i vincoli non superabili
- le condizioni minime non negoziabili
- gli obiettivi di miglioramento e ottimizzazione, in termini di efficacia ed efficienza

e per ciascuno degli elementi individuati devono essere declinati uno o più indicatori.

Per rappresentare questo procedimento di analisi, può essere utilizzata la seguente matrice. Per ognuno dei campi compilati nella tabella andranno specificati gli indicatori che danno evidenza del fattore descritto.

	Sostenibilità metodologica	Sostenibilità servizi	Sostenibilità finanziaria	Sostenibilità beneficiari
Criticità				
Ostacoli/vincoli				
Condizioni minime				
Obiettivi di miglioramento				

¹ SPEIRO. Sostenibilità di Percorsi in Rete per l'Occupazione. *Libro Verde. I servizi di inclusione sociale e lavorativa per le persone svantaggiate in Italia. Analisi comparativa e processo di trasferibilità*, 2007.

3. LE “BUONE PRASSI” SECONDO ISFOL²

Un altro approccio alla sostenibilità è quello che va alla ricerca delle “buone prassi” messe in atto nei progetti, nell’ipotesi che la “bontà” della prassi sia condizione necessaria alla sua continuità nel tempo e soprattutto alla sua trasferibilità. Gli elementi standard o requisiti principali che deve esprimere una pratica per essere definita non solo buona, ma utile e da disseminare sono:

- l’*adeguatezza* e la *completezza* del “quadro logico”³ progettuale e attuativo sembra essere la chiave di volta per interpretare i connotati di una buona prassi. Un progetto/modello può essere innovativo e aver prodotto cambiamenti significativi ma senza questo elemento, per altro sempre più diffuso come metodo di progettazione, vengono a mancare le condizioni per apprendere consapevolmente dall’esperienza realizzata.
- l’*innovatività*, ovvero la capacità del progetto/modello di produrre soluzioni nuove, creative e qualitativamente consistenti (sia in termini di processi che di prodotti), per il miglioramento delle condizioni iniziali o per la soddisfazione/soluzione del bisogno/problema originario;
- la *riproducibilità* e la *trasferibilità*, ovvero la possibilità offerta dal progetto/modello di essere riprodotto in presenza di problemi analoghi o simili a quelli che lo hanno originato e la sua applicazione in luoghi e situazioni diversi da quelli in cui è stata realizzata;
- la *sostenibilità*, ovvero l’orientamento del progetto/modello a fondarsi sulle risorse esistenti o capacità di generare essa stessa nuove risorse.
- il *mainstreaming*, ovvero la capacità di coinvolgimento, di mettere in moto le risorse tecniche, culturali e umane di tutti i soggetti e quelle organizzazioni che partecipano al progetto/modello

In riferimento alle buone prassi, vengono spesso evocati altri requisiti più difficilmente rilevabili quali l’efficacia, l’impatto, o, in altri termini, il valore aggiunto prodotto dall’attuazione del progetto/modello in termini di capacità di produrre cambiamenti.

Anche in questo caso la connessione con il *mainstreaming* è evidente, in quanto il cambiamento non può che partire dal coinvolgimento orizzontale e verticale dei soggetti operanti in uno stesso ambito. E per questo motivo, nel presente lavoro, il *mainstreaming* viene identificato come elemento standard o requisito fondamentale nell’individuare e analizzare un buona prassi realizzata.

² Cfr. *La metodologia ISFOL per l’individuazione e l’analisi delle buone pratiche in ambito FSE*, ISFOL, Roma, 2004.

³ Il Quadro Logico (*logical framework*) è una matrice di progettazione, largamente usata nei programmi promossi dalla Commissione Europea e da altri organismi internazionali, per definire in maniera chiara i diversi elementi di un intervento progettuale e per visualizzarli in modo efficace, favorendo quindi anche una riflessione comune sul progetto.

4. MAINSTREAMING

A) Definizioni (Equal Glossary)

- Processo globale di ricerca mirante ad impattare i sistemi e le pratiche preesistenti grazie all'individuazione di elementi innovativi, alla formalizzazione metodologica dei risultati, alla diffusione, alla convalida ed al trasferimento dei risultati acquisiti.
- Il mainstreaming designa inoltre, più specificamente, le fasi di trasferimento e di appropriazione da parte di altri attori dei risultati, dei metodi e degli elementi chiave aggiornati da uno o più partnership.
- Il mainstreaming può essere orizzontale o verticale

Mainstreaming orizzontale

Trasferimento di esperienze verso altri organismi simili. Il trasferimento può essere specifico (ad esempio uno strumento determinato) ovvero più ampio (ad esempio, contribuire al cambiamento delle prassi).

Mainstreaming verticale

Trasferimento di esperienze e integrazione di tutti o di parte dei risultati sul piano istituzionale, politico, regolamentare o amministrativo.

B) Mainstreaming, come si concretizza (Equal Glossary)

Processo globale che impatta i sistemi e le pratiche preesistenti grazie a

- individuazione di elementi innovativi,
- formalizzazione metodologica dei risultati,
- diffusione, convalida e trasferimento dei risultati acquisiti

Fase di trasferimento e di appropriazione da parte di altri attori

- dei risultati,
- dei metodi
- degli elementi chiave

C) Mainstreaming, cosa rappresenta per un progetto

Il mainstreaming rappresenta le idee e gli atteggiamenti, le prassi e le tendenze principali e dominanti. È la fase in cui vengono valutate le scelte ed adottate le decisioni che mettono in pratica opzioni economiche, sociali e politiche. È il momento in cui tutto il lavoro del progetto si condensa e si consolida (si mette definitivamente alla prova).

D) Perché fare Mainstreaming

Fare mainstreaming significa influenzare le idee, gli atteggiamenti, le prassi o le tendenze dominanti per stimolare l'innovazione nelle politiche e nelle procedure, ma anche il cambiamento negli atteggiamenti e nelle competenze del personale, nelle organizzazioni stesse e nel modo in cui erogano i propri servizi.

E) In sintesi, Mainstreaming cos'è? (Equal Guida pratica al Mainstreaming)

- ⇒ Concretizzazione del lavoro del progetto
- ⇒ Pianificazione/strategia
- ⇒ «Il mainstreaming stabilisce chi otterrà risorse e opportunità, definisce la logica della loro attribuzione»
- ⇒ Comunicazione
- ⇒ influenzare idee, atteggiamenti, prassi o tendenze dominanti
- ⇒ stimolare l'innovazione nelle politiche e nelle procedure, negli atteggiamenti e nelle competenze del personale

F) La confusione tra Mainstreaming a diffusione (Equal Guida pratica al mainstreaming, 2004)

Spesso diffusione e mainstreaming si avvalgono degli stessi strumenti, accentuando la confusione tra le due attività. Tali strumenti includono peer-review, pubblicazioni, rapporti, guide, eventi, visite, eccetera.

Diffusione “vuol dire condividere informazioni e sensibilizzare l'opinione pubblica in merito alle attività svolte dalle PS e riguardo ai risultati ottenuti, siano essi positivi o negativi”.

Mainstreaming “significa trasferire risultati ed adottarli nelle politiche correnti e nelle prassi standard. I risultati determinano un forte impatto ed influenzano il cambiamento”.

Sia la diffusione sia il trasferimento hanno inizio con l'innovazione a livello progettuale. Entrambi prevedono l'individuazione di buone prassi.

G) Le condizioni per un trasferimento (mainstreaming) corretto

Perché si determini un trasferimento è necessario realizzare un'ulteriore e più approfondita valutazione dei risultati per accertare che siano rilevanti, utili e che possano essere adottati con esito positivo in un contesto diverso oppure su scala più ampia

- valutando quali siano gli aspetti efficaci;
- individuando gli aspetti che possono essere oggetto di generalizzazione,
- valutando la rilevanza dei risultati e quanto possono incidere sulle politiche e sulle azioni consolidate; convalidando le esperienze
- chiarendo in quali condizioni sono stati individuati i contenuti del trasferimento (le condizioni del mainstreaming).

H) Mainstreaming, cosa non fare (Equal Guida pratica al Mainstreaming, 2004)

- Non pensare che disporre di buoni risultati sia sufficiente. Se non sono sull'agenda politica e se i decisori politici non sono alla ricerca di soluzioni in quel settore, forse non si arriverà a niente.
- Non farsi assorbire dalle strutture e dalle procedure amministrative.
- Non suscitare aspettative alle quali non si è in grado di rispondere.
- Non pensare di poter realizzare il mainstreaming senza alcun sostegno. È necessario coinvolgere ampie reti a tutti i livelli e, se necessario, rivolgersi ad esperti.
- Non organizzare grandi eventi e seminari per effettuare il mainstreaming delle innovazioni. Gli incontri sono utili ai fini della diffusione ma non per il mainstreaming stesso.
- Non trascurare il monitoraggio su tutte le attività dei progetti. Ci si deve considerare partner di ogni progetto, preoccupandosi di individuare cosa possa essere oggetto di mainstreaming e quando.
- Non sovraccaricare coloro che si desidera influenzare. Non sono pronti a darvi ascolto ogni giorno.
- Non rimanere a livello di diffusione.

I) Mainstreaming Apprendimento sociale Equal Guida pratica al Mainstreaming, 2004

Il mainstreaming costituisce un processo di apprendimento sociale che richiede una strategia a breve, medio e lungo termine e non si riduce ad una azione isolata e fine a sé stessa.

L) Mainstreaming. Cosa fare in concreto

→ Cartografare

- Mappa dei flussi culturali (i flussi culturali globali attraversano i territori in 5 dimensioni/dinamiche principali: etnica, mediale, tecnologica, finanziaria, ideologica: queste sono le coordinate principali per comprendere il contesto culturale entro cui il progetto è nato, si colloca, si propone di integrarsi attivamente)⁴
- Mappa dei poteri. Per esempio la scheda seguente colloca in orizzontale le competenze e le attribuzioni di ciascun soggetto e/o organismo per ogni materia

	Competenza X	Competenza Y	Competenza Z	Competenza ...
Ente A				
Comitato B				
Funzione C				

→ Comunicazione mediata ed eventi

- pubblicazione di rapporti, documenti, articoli specializzati, comunicati stampa, rapporti di valutazione, guide e toolkit;
- realizzazione di materiali audiovisivi e strumenti online, campagne mediatiche, compresa la preparazione di interventi radiofonici e televisivi;
- organizzazione di eventi, conferenze, workshop, e animazione di focus group e forum di discussione;
- dimostrazioni degli esiti dell'attività pilota con il coinvolgimento diretto dell'utenza.

→ Relazioni Pubbliche

Le relazioni pubbliche [...] sono quelle attività consapevoli, realizzate da qualsiasi organizzazione (impresa, associazione, ente o istituzione) per entrare e/o restare in relazione con i suoi pubblici influenti: quelli che la coalizione dominante (il gruppo dirigente) ritiene possano agevolare, oppure ostacolare, il raggiungimento degli obiettivi perseguiti (Cfr. Toni Muzi Falconi, *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore, Milano 2002, p. 51).

⁴ Cfr A. Appadurai, *Modernità in polvere*, Meltemi, Roma, 2001 e i concetti, rispettivamente di: etnorama, mediorama, tecnorama, finanziorama e ideorama.

→ Lobbying

“Gran parte dell'attività di lobby consiste nell'ascoltare, nel cercare di ottenere indicazioni dai politici e dai decisori politici e nell'individuare opportunità per fornire informazioni rilevanti” (Equal, *Guida pratica al Mainstreaming*, 2004).

- Esercitare la propria influenza dall'“interno”
- Organizzare incontri con politici e funzionari che ricoprono ruoli strategici, interessati alle questioni oggetto di politiche giovanili, soprattutto con i responsabili delle PG regionali e nazionali
- Dare vita a collegamenti con lo staff dei politici e dei funzionari strategici;
- Incontrarsi con funzionari in grado di esercitare la propria influenza sulle politiche e sulle prassi amministrative;
- Realizzare briefing di analisi e briefing informativi per i comitati e commissioni locali e regionali e per i parlamentari;
- Interloquire con i comitati competenti;
- Avviare negoziati con i politici ed i funzionari in grado di esercitare la propria influenza sulle politiche e sulle prassi amministrative
- Informare e costruire rapporti con i media;
- Fornire sostegno ai giornalisti;
- Costituire reti ampie e diversificate con i gruppi competenti e stakeholders;
- Incontrarsi con persone in grado di esercitare la propria influenza sulle politiche e sulle prassi;
- Realizzare briefing di analisi e briefing informativi per gli enti esterni competenti;
- Diventare una fonte di informazioni affidabile in materia di discriminazione nel mercato del lavoro.

Associazione Rete ITER

via San Lorenzo da Brindisi 14 - 00154 Roma
segreteria: tel. 06 51600539 - fax 06 51882122
www.reteiter.it

Per contattare lo staff di assistenza tecnica potete inviare una e-mail a:

reteiter@gmail.com
segreteria@reteriter.it