



REGIONE DEL VENETO

giunta regionale

PROGETTARE LA SICUREZZA URBANA

Anno 2002

**ASSESSORATO ALLE POLITICHE DELLA SICUREZZA E DEI FLUSSI MIGRATORI
OSSERVATORIO REGIONALE PER LA SICUREZZA – REGIONE DEL VENETO**

Centro di Documentazione

Passaggio Gaudenzio, 1 - 35131 Padova

tel. 049.8778114-5-6-7

fax. 049.8778119

Premessa	1
1. La sicurezza urbana: alcuni concetti chiave	2
1.1 <i>Gli enti locali e la sicurezza urbana</i>	3
2. La progettazione	5
2.1 <i>La definizione del problema</i>	5
2.1.1 ANALIZZARE LA SITUAZIONE LOCALE: LE FONTI DEI DATI	5
2.1.2 SCEGLIERE TRA I PROBLEMI	8
2.1.3 ALCUNE CARATTERISTICHE GENERALI DEI FENOMENI CRIMINALI	9
2.2 <i>Scopo e Obiettivo del progetto.....</i>	10
2.3 <i>Gli outputs e gli inputs di progetto.....</i>	12
2.3.1 GLI OUTPUTS	12
2.3.2 GLI INPUTS	12
2.4 SCEGLIERE PROGETTI “STRATEGICI”	14
3. Il monitoraggio e la valutazione del progetto	16
3.1 <i>Il monitoraggio.....</i>	16
3.2 <i>La valutazione</i>	17
3.2.1 LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI TARGET	17
3.2.2 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA COMPARAZIONE CON ALTRI PROGETTI	18
3.2.3 LA RACCOLTA DEI DATI.....	19
3.2.4 LA LOGISTICA.....	21
3.2.5 LA DIFFUSIONE DEI RISULTATI	22

PREMESSA

La sicurezza di una comunità può essere vista come uno degli aspetti più importanti della qualità della vita delle persone che vi appartengono e, oggi più che mai, assume una duplice valenza: da un lato è un diritto a vivere protetti dal rischio di subire episodi di criminalità e devianza, dall'altro è la condizione necessaria perché i cittadini possano beneficiare dello sviluppo economico e sociale della propria comunità.

L'art. 3 della legge regionale n. 9 del 7 maggio 2002, "Interventi regionali per la promozione della legalità e della sicurezza", prevede l'attribuzione di finanziamenti agli Enti locali, in forma singola o associata, per l'attuazione di progetti integrati nell'ambito della sicurezza urbana volti ad azioni preventive sul territorio, al risanamento di aree ad alto tasso di criminalità e allo sviluppo di azioni di prevenzione a carattere sociale.

Quest'anno, a differenza degli anni precedenti, oltre all'erogazione di contributi in conto capitale, la Regione ha voluto predisporre un breve manuale, consultabile *on-line*, quale strumento di supporto agli Enti locali nella realizzazione di interventi sul territorio.

La sicurezza ha infatti assunto anche una dimensione locale: i cittadini si rivolgono alle proprie amministrazioni per sentirsi tutelati. Chi deve rispondere in primo luogo non è più solo lo Stato ma gli Enti territorialmente più prossimi in quanto maggiormente capaci di cogliere i bisogni e dare risposte concrete.

Il manuale presentato è stato redatto con lo scopo di identificare le singole fasi della progettazione degli interventi e di fornire, per ogni fase, le indicazioni e i consigli pratici necessari alla loro implementazione.

Si ritiene che questo strumento possa supportare gli Enti locali:

- nell'identificazione dei problemi, delle zone e dei soggetti a rischio di devianza e/o criminalità sul proprio territorio,
- nello sviluppo di risposte calibrate sui reali bisogni di sicurezza della popolazione,
- nel monitoraggio dei risultati prodotti per verificare l'efficacia e l'efficienza dei progetti posti in essere.

Prima di entrare nel merito delle fasi di progettazione, è opportuno illustrare quali sono i concetti chiave della sicurezza urbana.

1. LA SICUREZZA URBANA: ALCUNI CONCETTI CHIAVE

Prima di entrare nel merito di cosa significhi produrre e progettare la sicurezza urbana all'interno del territorio della Regione del Veneto, vengono fornite alcune definizioni (Cfr. griglia) che possono essere d'aiuto per una migliore comprensione degli argomenti trattati.

CRIMINALITÀ	Ogni comportamento che viene perseguito dalla legge penale. Il principale testo di legge è il codice penale ma esistono anche altri testi di legge, non inseriti nel codice penale, che prevedono sanzioni penali. La rapina, il furto, la truffa sono esempi di criminalità.
ILLEGALITÀ AMMINISTRATIVA	Ogni comportamento perseguibile per legge e punito con una sanzione amministrativa. L'eccesso di velocità o la guida senza cinture di sicurezza sono esempi di illegalità amministrativa.
DEVIANZA	Ogni atto, credenza o caratteristica umana che viola le norme convenzionali della società e che determina una reazione negativa da parte della maggioranza delle persone. L'alcolismo è un esempio di un comportamento deviante.
DEGRADO URBANO	Ogni comportamento e fenomeno che pur non rientrando in un ambito penale produce un senso di disagio o insicurezza nei cittadini. Il degrado urbano può essere sia fisico che sociale. Nel primo caso riguarda fenomeni legati alla dimensione fisica del territorio (graffiti sui muri, edifici fatiscenti, rifiuti abbandonati, illuminazione carente e/o danneggiata). Nel secondo, fenomeni legati ad aspetti sociali come le "presenze estranee" (prostitute, tossicodipendenti, nomadi, mendicanti).
INSICUREZZA	Il sentimento di ansia prodotto sia dalla paura/preoccupazione di subire un reato (paura della criminalità), sia da altri fattori del contesto sociale in cui è inserito l'individuo (ad es. degrado urbano fisico e/o sociale).
CONTROLLO SOCIALE	L'insieme degli strumenti in grado di contrastare lo sviluppo di comportamenti criminali in un determinato contesto sociale. Generalmente si distingue tra controllo formale e informale. Il primo è quello esercitato dalle forze di polizia, dalla magistratura, etc., ovvero da tutti gli organi pubblici la cui attività è finalizzata specificatamente alla repressione e alla prevenzione della criminalità, mentre il secondo è quello esercitato da tutte quelle strutture sociali (famiglia, scuola, sindacato, associazionismo, etc.) che concorrono a determinare l'adattamento dell'individuo alle norme e a correggere eventuali comportamenti devianti.
PARTNERSHIP	Predisposizione e attuazione di politiche attraverso il coinvolgimento di attori appartenenti a diversi enti/organizzazioni/istituzioni/associazioni pubblici e privati.
PREVENZIONE	L'insieme delle politiche volte a ridurre la frequenza di comportamenti indesiderati sulla base di interventi di tipo psicologico, sociale, situazionale e repressivo (per una definizione Cfr. la griglia a pagina 5).

1.1 GLI ENTI LOCALI E LA SICUREZZA URBANA

Il ruolo attribuito agli Enti locali nella gestione dei fenomeni di disordine e degrado urbano così come di devianza e criminalità conduce a una nuova definizione del concetto di prevenzione e alla predisposizione di nuovi strumenti di *policy*. La sanzione penale e l'autorità statale non sono più in grado da soli di soddisfare i bisogni di sicurezza dei cittadini. Per questo si deve favorire la creazione di sistemi integrati di sicurezza capaci di coniugare interventi sul territorio di tipo psicologico, sociale e situazionale².

In questo quadro è indiscutibile la centralità degli Enti locali nel produrre sicurezza, attraverso politiche che, data la complessità della natura dei fenomeni criminali, devono basarsi su un modello di *partnership*: diventa prioritario infatti coinvolgere sia le organizzazioni e/o le istituzioni pubbliche e private che operano sul territorio, sia l'intera comunità. La comunità nel suo complesso rappresenta il soggetto privilegiato attraverso cui le amministrazioni locali possono ottenere importanti informazioni rispetto ai problemi presenti all'interno di un determinato territorio, così come sulle cause che generano paure e sentimenti di insicurezza. Capire le problematiche e i bisogni attraverso coloro che li sperimentano quotidianamente e coinvolgere gli stessi nella costruzione della sicurezza rappresenta una risorsa importantissima al fine di approntare efficaci ed efficienti politiche di prevenzione e di contrasto dei fenomeni di disordine e degrado urbano, devianza e criminalità.

A partire dai fattori ritenuti responsabili della criminalità è possibile individuare differenti opzioni di intervento definite sulla base del tipo di **prevenzione: situazionale, sociale, comunitaria**, di **repressione/controllo** (Cfr. griglia alla pagina seguente). La combinazione di progetti appartenenti a diversi ambiti di prevenzione può realmente contribuire alla realizzazione di un sistema integrato di sicurezza capace di gestire i fenomeni criminali a più livelli della realtà sociale intervenendo al contempo su una molteplicità di cause.

Prevenire quindi attraverso la predisposizione di un insieme di pratiche e strategie che devono essere pensate, valutate e programmate: in un'unica parola progettate.

² Per approfondimenti si veda: R. Selmini, *La sicurezza urbana*, Il Mulino, Bologna, 2004.

TIPOLOGIE DI PREVENZIONE E ALCUNI ESEMPI DI AZIONI / INTERVENTI³

TIPOLOGIE DI PREVENZIONE	DEFINIZIONE	FATTORI RESPONSABILI DELLA CRIMINALITÀ	ESEMPI DI AZIONI / INTERVENTI
PREVENZIONE SITUAZIONALE	gestione e manipolazione dell'ambiente in modo continuativo e sistematico per diminuire le opportunità e aumentare il rischio per i potenziali autori di reato	- mancanza di dispositivi di controllo - caratteristiche e stili di vita delle persone - caratteristiche dell'ambiente	- riqualificazione dello spazio urbano (ripristino/tutela degli spazi collettivi e delle aree verdi, dell'illuminazione, delle recinzioni, degli accessi, delle strade) - incremento sorveglianza formale (sistemi di videosorveglianza, attività delle polizie pubbliche e private) - aumento della sorveglianza naturale (illuminazione, strade frequentate) - rimuovere/riparare i segni di disordine e degrado urbano (oggetti vandalizzati, graffiti)
PREVENZIONE SOCIALE	politiche sociali ad ampio raggio volte a incrementare il benessere sociale (con particolare riferimento ai giovani o a gruppi ritenuti marginali e/o vulnerabili)	- predisposizioni e/o motivazioni individuali - condizioni sociali ed economiche sfavorevoli	- campagne di sensibilizzazione - corsi di educazione alla salute - corsi di educazione stradale negli istituti scolastici - progetti di sviluppo di comunità, <i>peer education</i>, di sviluppo del benessere, della qualità della vita - programmi di mediazione sociale (di quartiere e/o vicinato) e interculturale - servizi di assistenza materiale e/o psicologica alle vittime di reato
PREVENZIONE COMUNITARIA	coinvolgimento diretto (individuale e/o collettivo) dei cittadini nella prevenzione e gestione dei fenomeni criminosi	- indebolimento della coesione sociale tra gli abitanti di in un determinato territorio	- attività di riorganizzazione della vita comunitaria (mobilitazione dei residenti a fini preventivi, forme di vigilanza attuate dai cittadini stessi) - strategie difensive di carattere urbanistico/architettonico - miglioramento delle condizioni sociali, abitative e dei servizi - vigile/poliziotto di quartiere
REPRESSIONE E CONTROLLO	azioni esercitate dalle Forze dell'ordine per reprimere i comportamenti di rischio e/o devianti	- non sufficiente razionalizzazione delle attività esercitate dagli organi di controllo formale	- aumento dell'attività di pattugliamento del territorio soprattutto nei <i>punti critici</i> - controllo delle attività commerciali, chiusura locali notturni - acquisto di tecnologie e attrezzature per la Polizia Locale (etilometro, autovelox, ecc.) - creazione di banche dati condivisibili presso ogni comando di polizia

³Per approfondimenti si veda: R. V. Clarke, *Situational Crime Prevention*, Harrow and Heston Publishers, Guilderland, New York, pp. 4-25; G. Ponti, *Compendio di Criminologia*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1999, pp. 670-674I, *Crime Reduction Toolkits*, reperibile all'indirizzo Internet <http://www.crimereduction.gov.uk/toolkits/sc08.htm>, *Preventing Crime in Australia 1990-2002: a Selected Register of Crime Prevention Projects*, reperibile all'indirizzo Internet <http://www.aic.gov.au/research/cvp/register/def.htm>

2. LA PROGETTAZIONE

La realizzazione di qualsiasi progetto deve seguire una serie di fasi che ne consentono una implementazione razionale.

Con il termine 'razionale' si intende una progettazione capace di identificare chiaramente i problemi, le azioni, gli obiettivi e i risultati e di collegare in modo logico tutte queste componenti fondamentali.

I passaggi principali per elaborare un progetto sono:

1. la definizione del *problema*,
2. l'individuazione dello *scopo*,
3. l'identificazione dell'*obiettivo*,
4. la predisposizione degli *inputs* e degli *outputs*,
5. il *monitoraggio*,
6. la *valutazione*.

2.1 LA DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

Il punto di partenza per la realizzazione di qualsiasi progetto è la definizione della natura e della dimensione del problema sul quale si vuole intervenire attraverso l'acquisizione dei dati e/o delle informazioni necessarie. Per questo è indispensabile individuare delle **fonti dei dati**.

2.1.1 ANALIZZARE LA SITUAZIONE LOCALE: LE FONTI DEI DATI

Si è già detto che un progetto deve partire da un'analisi approfondita della situazione locale in quanto una definizione vaga e incerta dei problemi presenti all'interno del territorio, così come delle loro cause, non favorisce una progettazione razionale. Ad esempio, per progettare un intervento mirato a ridurre la criminalità in un comune non basta sostenere che il comune è a rischio di criminalità, bisogna sapere rispondere a una serie di domande: quali sono i reati commessi? Dove avvengono? Quando accadono? Chi sono le vittime? Chi gli autori?

Questo significa raccogliere un insieme di dati e/o informazioni su:

- tipo di reati che vengono commessi all'interno del territorio comunale e loro frequenza,
- zone/aree/quartieri in cui sono localizzati i reati,
- conseguenze prodotte dalla commissione dei reati,
- tipologie degli autori di reato,
- tipologie di vittime coinvolte.

Occorre quindi identificare tutti quei soggetti/enti/istituzioni pubblici e/o privati che possono fornire i dati e le informazioni necessarie, ovvero le fonti. Ecco i principali:

SOGGETTI / ENTI / ISTITUZIONI PUBBLICI E / O PRIVATI
Osservatori regionali (sulla sicurezza, sull'immigrazione, sulla condizione giovanile, etc.)
Forze dell'ordine (Carabinieri, Polizia di Stato, Guardia di Finanza)
Polizia locale
Tribunali ordinari e di sorveglianza
Istituti di statistica (Istat centrale e regionale)
Centri di ricerca pubblici e / o privati
Servizi sociali
ASL (Azienda sanitaria locale)
SERT (Servizio Tossicodipendenze)
ACI
Sportelli di aiuto / sostegno alle vittime di reato
Enti del privato sociale
Associazioni di volontariato
Istituti di credito
Camere di commercio
Associazioni dei commercianti e / o degli artigiani

Una fonte di informazione altrettanto importante è rappresentata dai **dati raccolti attraverso indagini e/o sondaggi rivolti ai cittadini**. Ad esempio, le indagini di vittimizzazione consentono di fare luce sul numero oscuro della criminalità (ovvero tutti quei reati che accadono ma che non vengono denunciati), così come su tutti quei fattori che riguardano la paura della criminalità o la percezione dei punti critici di un territorio.

Infine, può essere utile costituire un gruppo di **soggetti privilegiati** (*stakeholders*) che in virtù del ruolo esercitato all'interno di una comunità e dell'esperienza acquisita nell'ambito del proprio lavoro (*expertise*) possono fornire altri tipi di informazioni altrettanto valide, soprattutto rispetto alle dinamiche dei fenomeni di criminalità.

Più fonti di dati si consultano, più dettagliata risulta la definizione quantitativa e qualitativa dei problemi eventualmente presenti all'interno della realtà locale e quindi migliore sarà la progettazione dell'intervento.

La consultazione delle fonti dei dati pone però dei problemi di:

- **accessibilità:** per ragioni di riservatezza, non tutte le fonti sono rapidamente e liberamente accessibili;
- **costi:** selezionare e consultare le fonti richiede risorse umane ed economiche che devono essere previste. I costi di selezione e consultazione devono essere proporzionati rispetto al costo totale delle risorse stanziato per la realizzazione del progetto;
- **tempi:** la consultazione e l'analisi delle fonti richiede del tempo che deve essere previsto nella progettazione dell'intervento.

NOTA BENE

È opportuno che l'amministratore preveda, all'interno delle risorse destinate all'intervento, una quota di budget per la raccolta ed analisi dei dati.

Nell'individuare la fonte dei dati vale la regola che la fonte dati migliore è quella che, nella situazione specifica, garantisce un adeguato livello di comprensione del problema nel rispetto dei tempi e dei fondi disponibili.

2.1.2 SCEGLIERE TRA I PROBLEMI

L'analisi della situazione locale attraverso le informazioni raccolte può portare alla luce l'esistenza di diversi problemi. È quindi indispensabile fare una valutazione di priorità di intervento: tra tutti i problemi riscontrati, quale è il più preoccupante, quale suscita maggiore allarme sociale e/o crea più danno alla comunità?

È importante che il problema venga identificato chiaramente. Ad esempio, per categorie generali come la microcriminalità, bisogna identificare in modo specifico il problema oggetto dell'intervento (i furti in appartamento piuttosto che le rapine ai negozi/banche o lo spaccio di sostanze stupefacenti).

ESEMPIO

Sulla base delle informazioni raccolte, risulta che nel quartiere X del comune di Sanfiore⁴ si verificano 12 borseggi a settimana.

È possibile definire la natura (le cause) del fenomeno tenendo conto di quattro aspetti fondamentali che sono gli autori di reato, le vittime, l'ambiente fisico e l'ambiente sociale. Come? Ad esempio, per quanto riguarda:

- **gli autori di reato:** capire se – ad esempio - i borseggi sono il prodotto di autori di reato occasionali/abituati o se questi ultimi fanno parte di un'organizzazione criminale, se possiedono determinate caratteristiche socio-demografiche, se i reati che commettono sono legati a problemi di droga, se i motivi per cui delinquono hanno un'origine psico-sociale, se la zona in cui hanno effettuato il furto è la medesima a quella di residenza,
- **le vittime:** valutare quali caratteristiche le rendono vulnerabili (oggetti posseduti e indossati, aspetto esteriore, lo stile di vita, le caratteristiche socio-demografiche ed economiche),
- **l'ambiente fisico:** comprendere quali aspetti e/o oggetti attirano in modo particolare l'interesse degli autori di reato, se la zona è particolarmente a rischio, se manca un sistema di vigilanza (diretta e/o indiretta),
- **l'ambiente sociale:** esaminare se manca il controllo sociale formale e/o informale (Forze dell'ordine, famiglia, scuola, altri enti/organizzazioni), se sono presenti particolari fattori che agevolano il verificarsi del fenomeno, il tipo di abitudini degli abitanti così come dei commercianti o di altri soggetti.

NOTA BENE

I dati aiutano a comprendere in profondità i problemi ma non si sostituiscono all'amministratore cui spetta, sulla base delle informazioni disponibili, la scelta delle priorità circa gli interventi da attivare.

⁴Il nome del comune è inventato allo scopo esclusivo di fornire gli esempi di progettazione.

2.1.3 ALCUNE CARATTERISTICHE GENERALI DEI FENOMENI CRIMINALI

Esistono delle tendenze e delle caratteristiche dei fenomeni criminali che sembrano ripetersi al di là del luogo specifico in cui avvengono. Allo scopo di identificare la natura e la dimensione del problema e finalizzare di conseguenza il progetto può essere utile sapere che:

- **il disordine e il degrado urbano così come la criminalità si concentrano in determinati luoghi del territorio (*hot spots*):** solitamente episodi di disordine e di degrado urbano così come di criminalità avvengono in determinati luoghi, in certe fasce orarie della giornata e in alcuni giorni della settimana e/o periodi dell'anno,
- **la criminalità ha dei “bersagli” privilegiati:** esistono dei soggetti che sono più a rischio di essere vittimizzati in virtù delle loro caratteristiche socio-demografiche e in relazione a certe tipologie di crimine (furti, scippi, borseggi),
- **un gran numero di reati è opera di uno gruppo ristretto di autori:** un ristretto numero di autori di reato commette il numero maggiore di crimini sulla base di uno stile di vita deviante consolidato nel tempo,
- **alcuni reati si concentrano su determinati beni e/o prodotti:** alcuni beni e/o prodotti hanno delle caratteristiche tra cui l'utilizzabilità, la disponibilità, il valore e la gradevolezza che li rendono più appetibili di altri (es. telefoni cellulari),
- **ignorare i segnali di disordine e di degrado urbano può favorire la criminalità:** l'eliminazione repentina di segni di disordine e degrado urbano può “bloccare il crimine sul nascere” trasmettendo ai potenziali autori di reato il messaggio che il crimine non è tollerato,
- **esistono dei fattori che agevolano il crimine:** alcune condizioni possono facilitare la commissione di reati come ad esempio la disponibilità di droga, di bevande alcoliche o di armi.

In sintesi, la definizione della natura (*cause*) e della dimensione (*entità*) del problema consente di avere una visione complessiva della situazione di partenza prima dell'avvio del progetto e permette la successiva verifica dei risultati raggiunti.

ESEMPIO

L'analisi dei borseggi commessi nel quartiere X del comune di Sanfiore ha dimostrato che ne avvengono 12 ogni settimana. Viene predisposto un progetto per arginare il problema e successivamente la valutazione del progetto evidenzia che il numero di borseggi si è ridotto di un terzo (8 furti alla settimana).

2.2 SCOPO E OBIETTIVO DEL PROGETTO

Una volta chiarito il problema sul quale si vuole intervenire bisogna identificare lo scopo e l'obiettivo del progetto, tenendo presente che:

- lo **scopo** è un'affermazione che riguarda il proposito del progetto ovvero ciò che si vuole ottenere con l'implementazione del progetto. Ad esempio: *“lo scopo è quello di diminuire i borseggi nel quartiere X del comune di Sanfiore”*,
- l'**obiettivo** è un'affermazione specifica che definisce cosa si vuole raggiungere ovvero il risultato concreto che si vuole ottenere realizzando il progetto. Ad esempio: *“l'obiettivo è quello di diminuire i borseggi nel quartiere X del 20%”*.

In generale, l'identificazione dell'obiettivo del progetto può strutturarsi su tre livelli differenti:

- **primo livello:** l'intervento si focalizza sulla *popolazione generica* dei potenziali autori di reato, delle vittime, dei beni e/o dei prodotti e delle situazioni,
- **secondo livello:** l'intervento è centrato su *persone particolarmente a rischio* di commettere dei reati così come di subirli o dei contesti particolarmente a rischio (*hot spots*),
- **terzo livello:** l'intervento si orienta sulle *persone che hanno già commesso dei reati* così come su *quelle che li hanno già subiti* oppure su aree già identificate a rischio.

La scelta di un obiettivo rispetto ad un altro può comportare dei vantaggi ma allo stesso tempo anche degli svantaggi che dipendono dalla natura del problema, dall'intervento utilizzato per risolverlo e dal contesto in cui viene applicato quest'ultimo. Individuare, ad esempio, come obiettivo la riduzione dei borseggi in un determinato quartiere introducendo più sorveglianza diretta (forze di polizia pubbliche e/o private) e indiretta (dispositivi di videosorveglianza) può scontrarsi con il principio di *equità* percepito dagli abitanti di un altro quartiere altrettanto a rischio ma nel quale non si interviene.

In ogni caso un obiettivo deve possedere alcune caratteristiche fondamentali che possono essere riassunte con il termine inglese **SMART** (**s**pecific, **m**asurable, **a**chievable, **r**ealistic, **t**imebound, in una parola sola *intelligente*) e quindi:

- **specifico:** l'obiettivo deve prevedere un risultato specifico,
- **misurabile:** il risultato previsto dall'obiettivo deve essere quantificabile,
- **raggiungibile:** l'obiettivo deve descrivere un risultato conseguibile nei tempi previsti e con le risorse disponibili,
- **realistico:** l'obiettivo deve prevedere qualcosa che può essere effettivamente realizzato,
- **circoscritto nel tempo:** l'obiettivo deve essere raggiunto entro tempi stabiliti chiaramente.

In sintesi, seguendo gli esempi precedenti, l'affermazione alla quale si dovrebbe giungere è: *“entro la fine del progetto (in 12 mesi), il numero dei borseggi nel quartiere X del comune di Sanfiore sarà ridotto del 20%”*.

NOTA BENE

Il progetto deve proporsi un numero realistico di obiettivi. Nella prassi si è visto che, soprattutto per interventi nell'ambito della criminalità, tre o quattro obiettivi sono più che sufficienti. Il rischio altrimenti è di non riuscire a gestire lo sviluppo del progetto e la successiva valutazione.

Infine, gli obiettivi quantificabili prevedono un **target**, (ovvero la parte misurabile dell'obiettivo): se l'obiettivo è *“entro la fine del progetto (in 12 mesi), il numero dei borseggi nel quartiere X sarà ridotto del 20%”*, il **target corrisponde alla riduzione del 20% dei furti entro 12 mesi**.

Come procedere?

2.3 GLI OUTPUTS E GLI INPUTS DI PROGETTO

Identificati il problema, lo scopo e l'obiettivo del progetto, bisogna ragionare sulle azioni che devono essere di volta in volta messe in campo per sviluppare il progetto e raggiungere l'obiettivo prefissato (**outputs**) e sulle risorse finanziarie, materiali e umane necessarie all'esecuzione (**inputs**).

2.3.1 GLI OUTPUTS

Tutte le attività e/o le operazioni che devono essere svolte durante la realizzazione del progetto e che consentono di raggiungere il risultato desiderato sono dette **outputs**.

ESEMPIO

*Se si decide di installare un sistema di videosorveglianza a circuito chiuso nel quartiere X del comune di Sanfiore, l'installazione fisica delle telecamere, l'istituzione di un gruppo di esperti che supervisionano il funzionamento del sistema e la predisposizione di volantini che pubblicizzano l'iniziativa sono **outputs**.*

NOTA BENE

Durante lo svolgimento del progetto è indispensabile monitorare tutti gli **outputs** previsti allo scopo di garantire che siano predisposti e attuati nei tempi prefissati e con le risorse disponibili. Procedendo diversamente si rischia di vanificare sforzi/risorse e di non raggiungere il risultato auspicato.

2.3.2 GLI INPUTS

Gli **inputs** possono essere finanziari, materiali e umani.

Le **risorse finanziarie** corrispondono all'ammontare monetario richiesto per l'effettiva messa in opera di ogni azione decisa nell'ambito del progetto.

Le **risorse materiali** riguardano dotazioni tecnico-strumentali e/o telematiche/informatiche: etilometro, videocamere, autovelox, ponti radio, palmari sono alcuni esempi.

Le **risorse umane** possono interessare le professionalità di soggetti appartenenti a diverse realtà locali, quali:

- Istituzioni pubbliche (istituti scolastici, Aziende Sanitarie Locali, settori dell'Amministrazione comunale, Circoscrizioni),
- Enti privati (Assicurazioni, ACI, Associazioni di Categoria),
- Piccole e medie imprese,
- Ditte e/o aziende specializzate,
- Comandi di Polizia Municipale,
- Forze dell'ordine,
- Istituzioni religiose,
- Rappresentanti di associazioni di volontariato, comitati di quartiere, centri di aggregazione giovanile, circoli culturali e sociali.

Garantirsi le risorse umane per l'implementazione del progetto e nello specifico degli **outputs**, comporta una serie di attività che consistono nell'identificare i soggetti più idonei (per

competenze, *know-how* e ruolo istituzionale), nell'individuare i rispettivi compiti e soprattutto nel motivarli a partecipare.

Per favorire la cooperazione dei *partners* al progetto è consigliabile:

- **renderli vigili e consapevoli** dei problemi di criminalità presenti nel territorio, (soprattutto di quelli più allarmanti) e sottolineando l'importanza del loro contributo nell'implementazione della soluzione accordata (il progetto),
- **motivarli** ad assumersi i compiti stabiliti rafforzando l'interesse nel progetto e la percezione della sua utilità sul territorio,
- **aiutarli** nella realizzazione del progetto attraverso l'acquisizione di strumenti tecnici e/o tecnologici, di competenze e di legittimità ad operare sul territorio,
- **orientarli** nelle attività sulla base di indicazioni e direttive specifiche.

Spesso i progetti si basano su un *mix* di risorse.

ESEMPIO

Per ridurre il numero dei borseggi nel quartiere X del comune di Sanfiore, gli amministratori decidono di installare un sistema di videosorveglianza.

Alcuni degli **inputs** da impiegare sono:

- l'entità del finanziamento per acquistare l'impianto (risorse finanziarie),
- il sistema di videosorveglianza (risorse materiali),
- i tecnici che lo installano (risorse umane),
- gli esperti incaricati di monitorare il funzionamento del sistema (risorse umane),
- il materiale per pubblicizzare il progetto (risorse materiali).

NOTA BENE

Nella gestione di un progetto è fondamentale conoscere esattamente la tipologia e l'entità delle risorse che permettono lo svolgimento dell'intero lavoro. Se infatti le risorse non sono definite chiaramente e non sono a disposizione lo scopo può essere compromesso.

Il risultato finale che deriva dall'impiego degli **inputs** e dal raggiungimento degli **outputs** è l'**outcome**.

L'esempio che segue riassume quanto detto fin'ora. Se si vuole *installare un sistema di videosorveglianza a circuito chiuso in una zona del territorio comunale*:

- **inputs:** l'attrezzatura, i soldi, lo staff di installazione e di manutenzione,
- **outputs:** installazione del sistema di videosorveglianza, il monitoraggio dell'impianto e volantini per la pubblicizzazione dell'iniziativa,
- **outcome:** la riduzione dei furti del 20%.

Si sono viste le componenti e i passaggi fondamentali che sottendono l'implementazione di qualsiasi progetto. Ma come scegliere tra tanti possibili?

2.4 SCEGLIERE PROGETTI “STRATEGICI”

Un problema può essere affrontato da prospettive diverse e quindi gestito attraverso la realizzazione di progetti altrettanto differenti.

Se si intende ridurre il numero di borseggi all'interno di un quartiere X si può, ad esempio, scegliere tra le seguenti azioni:

- predisporre attività con adolescenti a rischio di comportamenti devianti e/o criminali,
- cambiare il *design* e le modalità di gestione degli spazi pubblici (strade, mercati, piazze),
- aumentare la videosorveglianza in alcune aree del comune,
- sensibilizzare le categorie di cittadini più esposte al rischio di borseggio,
- razionalizzare l'attività di polizia nei punti critici del territorio (*hot spots*).

Tra tutte queste possibilità si deve valutare quella che può realmente funzionare tenendo presente sia il problema, sia i fattori di contesto in cui si realizza il progetto: le azioni messe in campo devono essere **strategiche**, ovvero devono attivare un insieme di meccanismi e/o processi realmente capaci di inibire/diminuire il fenomeno d'interesse.

Nell'ambito della prevenzione situazionale, ad esempio, sono stati identificati quattro meccanismi che permettono di ridurre le opportunità di commettere reati: *aumentare la percezione dello sforzo e del rischio, ridurre i vantaggi, rimuovere i fattori favorevoli*. Diversi progetti possono essere sviluppati a partire da queste azioni strategiche allo scopo di innescare processi virtuosi (Cfr. griglia).⁵

SEDICI TECNICHE DI RIDUZIONE DELLE OPPORTUNITÀ (TIPOLOGIE DI PREVENZIONE SITUAZIONALE)

TECNICHE CHE AUMENTANO LO SFORZO	1. Rendere gli obiettivi meno vulnerabili 2. Controllare gli accessi 3. 'Sviare' gli autori (es. percorsi obbligati) 4. Controllare gli strumenti che facilitano i reati
TECNICHE CHE AUMENTANO I RISCHI	5. Screening delle entrate e delle uscite 6. Sorveglianza formale (Forze dell'ordine, PM, istituti di sorveglianza privata, videosorveglianza) 7. Sorveglianza di soggetti particolari (portieri, conducenti di mezzi pubblici, ecc.) 8. Sorveglianza naturale (illuminazione, strade frequentate)
TECNICHE CHE RIDUCONO I VANTAGGI	9. Rimuovere gli obiettivi (es. radio estraibili) 10. Facilitare l'identificazione dei beni 11. Rimuovere le tentazioni (es. rapida riparazione degli oggetti vandalizzati) 12. Eliminare vantaggi e gratificazioni (es. rapida pulizia dei graffiti)
TECNICHE CHE RIMUOVONO LE GIUSTIFICAZIONI	13. Regolamentare le attività negli spazi collettivi 14. Stimolare le coscienze (es. avvisi pubblici) 15. Controllare i fattori che rimuovono le inibizioni (es. la violenza in televisione) 16. Facilitare i comportamenti conformi

⁵R. Selmini, *Op. cit.* supra a nota 1, p. 226.

Nel caso di progetti realizzati nell'ambito della prevenzione situazionale si sottolineano due aspetti. Il primo concerne una tipica e ciclica caratteristica di questi interventi per cui inizialmente i livelli di criminalità subiscono un arresto repentino, successivamente l'effetto deterrente della misura inizia a indebolirsi e i livelli di criminalità aumentano nuovamente. Alcune spiegazioni possono chiarire il perché:

- **il ritorno alla normalità:** un progetto è solitamente realizzato quando il problema in una determinata zona/quartiere raggiunge il livello più preoccupante creando forte allarmismo sociale anche se, dopo questo momento, esiste un ritorno dei fenomeni al livello di normalità,
- **l'implementazione fallisce:** i motivi possono essere diversi, facile entusiasmo, mancanza di monitoraggio degli *inputs* e degli *outputs*,
- **la pubblicità del progetto:** la pubblicità può creare inizialmente uno stato di allerta (introducendo, ad esempio, una nuova percezione del rischio, dei costi e dello sforzo nei potenziali autori di reato), questo effetto può indebolirsi una volta che il progetto non è più "sotto i riflettori",
- **le nuove leve:** nuovi e giovani potenziali autori di reato possono dedicarsi ad attività illecite e possono essere ignari dell'esistenza degli interventi posti in essere,
- **la capacità di adattamento degli autori di reato ai cambiamenti:** gli autori di reato possono impiegare del tempo per adattarsi alla nuova situazione ma sviluppare successivamente nuove tipologie di comportamento criminale altrettanto valide nel contesto in cui operano.

Il secondo aspetto invece riguarda l'eventualità che si producano effetti indesiderati: si pensi all'installazione di un sistema di videosorveglianza a circuito chiuso che risolve il problema nel luogo oggetto dell'intervento ma al contempo lo sposta in un'altra zona del territorio comunale, oppure a un sistema di antifurto o antitaccheggio che blocca il furto di determinati beni/prodotti ma allo stesso tempo ne rende altri vulnerabili.

Anche se si sceglie in modo accurato, non si può prescindere dal monitoraggio e dalla valutazione del progetto che consente di identificare in tempo quei fattori che possono eventualmente comprometterne la riuscita.

3. IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO

Il **monitoraggio** corrisponde alla verifica continua della capacità del progetto di raggiungere l'obiettivo prefissato, mentre la **valutazione** riguarda la misurazione in un dato momento del risultato raggiunto dal progetto rispetto all'obiettivo.

3.1 IL MONITORAGGIO

In un'unica frase si può dire che il monitoraggio è un'attività di valutazione effettuata lungo tutti i momenti di sviluppo del progetto.

Se il progetto riguarda la diminuzione dei borseggi del 20% nel quartiere X del comune di Sanfiore entro 12 mesi, sono due le attività da svolgere per valutare il progetto:

- monitorare l'adeguatezza degli **inputs** (risorse), degli **outputs** (attività/operazioni) e dei tempi nel raggiungere l'obiettivo prefissato,
- valutare in uno specifico momento se il progetto sta raggiungendo l'obiettivo.

La valutazione è infatti un processo dinamico. Per questo motivo, anche se la procedura di fondo resta la medesima, esistono differenti tipologie di attività di valutazione ognuna con un obiettivo specifico e applicabile in diversi momenti della progettazione.

In questo senso la valutazione può essere svolta:

- nella **fase iniziale** del progetto allo scopo di consentire allo *staff* di decidere se il piano di lavoro è fattibile (valutazione *ex ante*),
- **durante** la realizzazione del progetto, in determinati momenti, chiave per controllare l'adeguato svolgimento delle attività e il conseguimento degli obiettivi previsti (valutazione *in itinere*),
- **dopo** l'implementazione del progetto per verificare se il risultato finale (**outcome**) è stato raggiunto (valutazione di impatto o *ex post*). E' possibile effettuare una valutazione di impatto sia nel momento prossimo alla fine per verificare gli effetti immediati o dopo un determinato periodo di tempo per valutare se sono duraturi.

L'attività di valutazione è quindi lo strumento attraverso cui è possibile garantire la gestione e il controllo del progetto. Questa operazione è particolarmente preziosa perché può:

- dimostrare la validità dell'intervento,
- migliorarlo durante la sua implementazione,
- verificare se le risorse (**inputs**) sono usate in modo appropriato,
- informare coloro che in futuro vogliono mettere in pratica progetti simili,
- mettere in luce eventuali effetti indesiderati.

Ma come valutare?

3.2 LA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione può essere considerato un progetto nel progetto in quanto, anche se con contenuti differenti, si basa su un insieme di fasi ben definite che sono:

- la definizione degli obiettivi e dei *target*,
- la messa a punto di indicatori di *performance*,
- la raccolta e l'analisi dei dati,
- l'identificazione degli aspetti logistici dell'intero processo,
- la pubblicazione/diffusione dei risultati.

L'attività di valutazione deve quindi essere pianificata, organizzata e stabilita individuando gli obiettivi e i metodi che ne permettono l'attuazione.

3.2.1 LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI TARGET

Prima di procedere alla definizione degli obiettivi e dei *target* dell'attività di valutazione bisogna garantirsi che, sia l'obiettivo e il *target* del progetto, sia i dati che caratterizzano il problema siano stati definiti chiaramente.

È quindi indispensabile verificare se è stato individuato lo scopo del progetto (*la riduzione dei borseggi nel quartiere X*), il suo obiettivo (*la riduzione dei borseggi del 20% entro 12 mesi*) così come il suo *target* (*il 20%*).

NOTA BENE

Se lo scopo, l'obiettivo e il *target* del progetto non sono stati identificati in modo adeguato si rischia di non capire ciò che il progetto cerca di concretizzare, di non finalizzare le attività per la sua implementazione, di non valutarlo in modo efficiente e di sprecare tempo, denaro e risorse.

La definizione del problema invece (*12 borseggi avvengono ogni settimana nel quartiere X*) consente di misurare i progressi ottenuti attraverso il confronto tra i dati di partenza e quelli d'arrivo. Se l'obiettivo è quello di ridurre i borseggi del 20% in un quartiere si deve sapere quanti borseggi avvenivano nella medesima zona prima dell'avvio del progetto.

Successivamente è necessario definire lo scopo dell'attività di valutazione. Bisogna sapere cosa si vuole valutare, perché, per chi e in quali tempi. In primo luogo decidere se si vuole analizzare:

- l'**impatto** del progetto, ovvero stimare il suo **outcome**: l'obiettivo di questa valutazione è, ad esempio, misurare la riduzione complessiva dei borseggi nel quartiere X a seguito dell'introduzione di un sistema di videosorveglianza,
- gli **stadi di avanzamento** e la **struttura** del progetto, ovvero misurare la quantità e qualità degli **inputs** e la realizzazione effettiva degli **outputs**: l'obiettivo di questa valutazione è, ad esempio, stabilire se l'installazione del sistema di videosorveglianza ha soddisfatto tutti i requisiti tecnici e operativi,
- il **costo** e l'**efficacia** del progetto, ovvero misurare se a parità di costi è convenuto sostenere quello del progetto rispetto a quello (sociale e/o monetario) provocato dal problema: l'obiettivo di questa valutazione è, ad esempio, verificare se il costo dovuto all'installazione del sistema di videosorveglianza è stato compensato dalla riduzione del costo alla comunità o all'attività delle Forze dell'ordine.

Anche i destinatari entrano in gioco nella definizione della tipologia di valutazione: conoscere le esigenze dei committenti permette di orientare gli sforzi, le risorse e l'intera attività.

3.2.2 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA COMPARAZIONE CON ALTRI PROGETTI

Stabilito il tipo di valutazione, il passo successivo consiste nel misurare quanto il progetto è stato capace di conseguire l'obiettivo e il *target*. Due metodi sono possibili:

- la comparazione del progetto con altri analoghi che sono stati implementati sul territorio;
- la definizione di indicatori di *performance*.

I **progetti realizzati da altri enti** e/o organizzazioni possono fornire una misura del risultato conseguito posto che siano presi in considerazione quelli realizzati per gestire il medesimo problema in un contesto simile.

La predisposizione di **indicatori di performance** permette una valutazione più approfondita. Possono essere quantitativi, basati su informazioni di tipo statistico o qualitativi basati sulla misura dei sentimenti e della percezione delle persone.

ESEMPIO

Il progetto nel quartiere X del comune di Sanfiore - volto a contrastare i borseggi - ha come obiettivo di ridurli del 20% nell'arco di sei mesi. L'indicatore per verificare se il fenomeno è diminuito/aumentato è il numero di borseggi registrati dalle Forze dell'ordine.

Se l'obiettivo è quello di ridurre la paura degli abitanti di un quartiere di essere vittimizzati da parte della popolazione giovanile alcuni **indicatori** possono essere:

- incremento/diminuzione di guadagno dei commercianti della zona,
- utilizzo maggiore/minore da parte dei giovani di spazi del territorio quali biblioteca e/o centri di aggregazione,
- diminuzione/incremento delle segnalazioni di intervento alle Forze dell'ordine,
- incremento/diminuzione della percezione di sicurezza degli abitanti.

NOTA BENE

Quando si realizzano progetti volti a diminuire la paura e l'insicurezza dei cittadini è sempre preferibile avvalersi anche di indicatori di tipo qualitativo: la diminuzione di un determinato reato non sempre è la conferma che le persone hanno cambiato percezione e si sentono più sicure.

È consigliabile che per ogni progetto siano individuati un **insieme di indicatori di performance**. L'indicatore, infatti, difficilmente è in grado di dimostrare direttamente che l'obiettivo è stato raggiunto e/o che il raggiungimento dell'obiettivo è dipeso dalla buona riuscita del progetto. A questo proposito si distingue tra **indicatori diretti** ed **indicatori indiretti**. *Ad esempio, un aumento dell'utilizzo dei trasporti pubblici nella zona centrale di una città non è la conferma diretta che il sistema di videosorveglianza installato ha funzionato, ma comparato ad altri indicatori può essere un effetto indiretto del progetto (perché la popolazione si sente più protetta e ha meno paura di utilizzare i mezzi pubblici).*

3.2.3 LA RACCOLTA DEI DATI

Gli indicatori di *performance* devono essere misurati attraverso un insieme di dati: se si stabilisce che *l'obiettivo del progetto è la diminuzione dei borseggi del 20%*, i dati che descrivono la tendenza del fenomeno consentono una verifica del progetto.

Il tipo di dati necessari, la modalità di raccolta, l'individuazione delle fonti, la loro fruibilità e attendibilità sono tutti aspetti da esaminare in questa fase di lavoro.

Il primo da considerare è la disponibilità /accessibilità delle fonti che possono essere interne e/o esterne all'Ente che gestisce il progetto. I comuni, almeno quelli capoluogo, dispongono di un Servizio Statistica. La polizia municipale e le altre Forze dell'ordine registrano e archiviano molte informazioni, così come gli Istituti scolastici, le Aziende Sanitarie, le Camere di Commercio e altri ancora⁶.

I dati possono riguardare la criminalità, l'incidentalità stradale, lo spaccio di sostanze stupefacenti, le diverse segnalazioni dei cittadini, il numero di arresti, di procedimenti penali in corso o conclusi, di fenomeni di disordine/degrado urbano, di abbandoni scolastici, di persone tossicodipendenti, etc.

Inizialmente è utile raccogliere tutti i dati disponibili, successivamente si selezionano quelli che servono a misurare gli indicatori, valutando i seguenti aspetti:

- la **specificità**, dati molto dettagliati aiutano a sottolineare la dimensione del problema e danno una descrizione puntuale del risultato raggiunto ma non permettono una definizione più generale della natura e della dimensione del fenomeno. Di contro, dati più generici possono dare atto delle tendenze ma perdere di vista la particolarità delle situazioni,
- il **riferimento temporale**, quando e quanto spesso servono i dati. La raccolta può essere utile prima dell'avvio del progetto a scopo comparativo oppure durante la sua implementazione al fine di monitorarne lo sviluppo, oppure in alcuni momenti significativi per verificare il raggiungimento/non di determinati obiettivi,
- l'**accessibilità**, verificare la disponibilità delle informazioni, soprattutto rispetto a enti/soggetti esterni, posta l'esistenza di leggi che tutelano la diffusione dei dati,
- la **comparabilità**, accertarsi del formato in cui sono stati archiviati i dati: come già sottolineato, non sempre i metodi di raccolta sono uniformi e quindi può essere necessario svolgere un'attività di pulizia e di omogeneizzazione dei dati,
- l'**accuratezza** e l'**affidabilità**, senza le quali si rischia di giungere a una visione distorta dei risultati e di conseguenza del successo/fallimento del progetto.

NOTA BENE

Nessuna fonte di dati è perfetta per cui è sempre meglio controllare altri fattori tra cui: la rappresentatività (la popolazione a cui si riferiscono deve essere rappresentativa degli utenti del progetto), il rispetto di alcune procedure *standard* nella raccolta dei dati (se la rilevazione è stata fatta su basi oggettive e non a partire dalla percezione individuale del rilevatore). Ancora, accertare che i dati siano disponibili quando servono, che siano aggiornati e che misurino le medesime variabili rispetto a quelle oggetto della valutazione.

⁶In merito, si veda la lista di enti/soggetti fornita alla pagina 7 relativa alle fonti dei dati.

Se invece i dati devono essere raccolti direttamente dallo *staff* di progetto gli strumenti possibili sono:

- il **questionario**: permette di raccogliere informazioni relative ad un ampio campione di popolazione, è uno strumento flessibile e adattabile a diverse esigenze, consente di garantire l'anonimato. Di contro non può garantire un'alta percentuale di risposte dal momento che la compilazione è volontaria (campione non rappresentativo) e richiede tempo.
- l'**indagine telefonica** o **CATI**: consente di raccogliere un vasto insieme di informazioni quantitative e qualitative sulla popolazione di riferimento a condizione che siano rispettate alcune procedure statistiche di campionamento (garantire la rappresentatività) e che sia predisposta una batteria di domande ben definita prima della somministrazione. Gli svantaggi consistono nel costo elevato se devono essere condotte parecchie interviste, un'alta percentuale di rifiuti, la possibilità di distorsione dei dati raccolti dovuta alla presenza dell'intervistatore.
- l'**intervista faccia a faccia**: può essere utile allo scopo di raccogliere informazioni qualitative in merito ai diversi punti di vista della popolazione rispetto alle questioni di interesse. Le interviste possono essere strutturate (sulla base di un insieme di domande) oppure non strutturate. Queste ultime, impostate a partire da una traccia, permettono molta flessibilità rispetto agli argomenti discussi. Mentre, la contropartita è un elevato costo e impiego di tempo per la somministrazione.
- ricerca di **materiale pubblicato**: precedenti analisi dei risultati raggiunti da esperienze simili così come dati già pubblicati possono rappresentare uno strumento altrettanto valido, ma non sempre è possibile trovare tutte le informazioni necessarie.

Scegliere tra una di queste opzioni possibili significa ponderare i tempi e i costi rispetto al risultato (i dati che si ottengono), e valutare quanto i dati sono indispensabili (se la loro importanza giustifica il metodo utilizzato). Infine **è importante non raccogliere dati che non possono essere analizzati.**

3.2.4 LA LOGISTICA

Il processo di valutazione deve essere programmato in ogni suo aspetto, bisogna:

- strutturare i passaggi fondamentali dell'attività,
- approntare le risorse per realizzare ogni attività,
- definire i tempi di attuazione,
- individuare il personale,
- verificare costantemente lo svolgimento del piano di lavoro.

Per quanto riguarda il personale da impiegare nell'attività di valutazione (chi definisce gli indicatori di *performance*, chi raccoglie e analizza i dati, chi produce il rapporto finale), si deve decidere se avvalersi di persone interne e/o esterne al progetto o di un equipe di valutazione mista tra persone interne e esterne.

La scelta della soluzione ottimale dipende dalle risorse e dalle capacità esistenti all'interno dell'amministrazione, ovvero quella capace di trovare il miglior equilibrio in termini di:

- abilità tecniche dei valutatori,
- familiarità del valutatore con l'argomento che sarà chiamato a valutare e le burocrazie con cui dovrà misurarsi,
- non condizionabilità del valutatore,
- utilità della valutazione per gli amministratori.

Ognuna delle tre soluzioni comporta vantaggi e svantaggi:

- i **valutatori interni** hanno il vantaggio di costare meno e di conoscere il contesto in cui è realizzato il progetto. Di contro le valutazioni realizzate da interni corrono il rischio di essere criticate per mancanza di obiettività,
- i **valutatori esterni** hanno il vantaggio di assicurare una maggiore obiettività. Di contro conoscono poco o per nulla il contesto del progetto ed hanno un costo maggiore rispetto ai valutatori interni,
- un **mix tra valutatori interni ed esterni** potrebbe ottimizzare i vantaggi e minimizzare gli svantaggi delle due soluzioni precedenti. Questa opzione è tuttavia la meno praticata perché è forte il rischio di una scarsa cooperazione tra valutatori interni ed esterni.

3.2.5 LA DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Le modalità di diffusione dei risultati prodotti dall'attività di valutazione va pensata e definita a partire sia dal contesto di presentazione, sia dai destinatari. Questi ultimi possono essere, amministratori locali, tecnici/esperti, cittadini. Posto che la forma più utilizzata è la produzione di un rapporto finale, esistono comunque altri supporti che possono essere utilizzati in base alle diverse esigenze:

- **tabelle** che riassumono le informazioni principali e permettono di compararle con altre,
- **grafici** che consentono un'illustrazione veloce e di maggiore impatto ma che, data la loro sinteticità, devono essere integrati da un breve commento e/o spiegazione,
- **presentazioni visive** che agevolano l'acquisizione immediata delle informazioni e stimolano il confronto tra i partecipanti,
- **internet** se si vuole diffondere il prodotto a un vasto pubblico in modo rapido e continuativo,
- **rapporti** che sono più completi dei metodi precedenti ma richiedono più tempo per essere consultati.

La forma scelta deve rendere i risultati fruibili e facilmente comprensibili, ovvero permettere una comunicazione semplice, rapida ma allo stesso tempo completa.

Il diagramma presentato nella pagina seguente riassume schematicamente tutti i passaggi fondamentali per una progettazione efficace ed efficiente.

LE FASI DELLA PROGETTAZIONE - SINTESI

