

Breve prontuario di co-progettazione

Idee e strumenti per avviare e gestire progetti condivisi



Camera di Commercio
Pavia



PAVIASVILUPPO
Azienda Speciale Camera Commercio Pavia

Breve prontuario di co-progettazione

Idee e strumenti per avviare
e gestire progetti condivisi



fondazione
cariplo



Progetto Pavia in Rete finanziato da Fondazione Cariplo con Capofila il Comune di Pavia. Azione 8 - Valorizzare i negozi di vicinato, gli esercizi commerciali e i prodotti locali. L'obiettivo è la valorizzazione della città, dei negozi, bar, ristoranti ecc. attraverso attività di animazione e accompagnamento.

Indice

Introduzione	2
Perché collaborare?	4
Gli strumenti per collaborare	8
Mappe e diagrammi	10
Conoscere il contesto	12
L'analisi SWOT	12
La mappa degli stakeholder	14
Individuare i problemi	18
L'analisi dei problemi	18
Stabilire le priorità	20
La matrice delle priorità	20
Raccogliere gli input	24
OPERA	24
Conoscere gli utenti	28
Le personas	28
La mappa dell'empatia	30
La user journey map	31
Comunicare il progetto	34
Il piano di comunicazione	34
La mostra interattiva	34
Monitorare il progetto	34
Il report, la scheda progetto	35
I social network	36
Il ruolo dell'agente di sviluppo locale	36
Riferimenti bibliografici e link	38



Introduzione

In Italia c'è una crescente richiesta, proveniente da più parti, di una maggiore collaborazione tra soggetti pubblici, privati e non-profit nella pianificazione e nella gestione di iniziative di interesse collettivo.

La costruzione di alleanze intersettoriali è largamente riconosciuta come una maniera efficace di rispondere a problemi troppo complessi per essere affrontati da un unico settore; attraverso l'ascolto, lo scambio e il confronto si possono sperimentare nuove soluzioni frutto dell'esperienza di attori diversi.

La strutturazione di queste alleanze, la loro gestione e la messa a frutto del loro potenziale generativo si avvalgono di una serie di strumenti sviluppati, nel corso degli anni, in diversi contesti. Tali strumenti consentono l'interazione, più o meno mediata, tra attori: sono cioè strutture di supporto alla progettazione collettiva. Questo breve manuale vuole illustrarne alcuni, senza avere la pretesa di essere esaustivo.

I metodi qui descritti sono pensati per essere utilizzati, in combinazione, all'interno di un progetto operativo. Qui facilitano l'individuazione di obiettivi, la definizione di un programma di lavoro, l'identificazione di risorse e strumenti, l'assegnazione e l'accettazione di responsabilità. Un progetto a cui collaborare è però fondamentale per definire l'ambito di azione comune e costruire un significato condiviso per ciascun attore coinvolto. Questo conserva la

propria identità all'interno del "terreno comune" definito dal progetto, nel quale si rende esplicita la volontà di collaborazione dei partecipanti, si definiscono le "regole del gioco", le reciproche responsabilità e le singole competenze.

Gli strumenti presentati in questo manuale provengono da diverse fonti. Alcuni sono mutuati dal *design thinking*, un processo creativo e di ricerca incentrato sull'essere umano che utilizza gli strumenti di progettazione propri del design per trovare soluzioni pratiche a problemi complessi. Altri sono strumenti di innovazione organizzativa d'impresa; altri ancora sono utilizzati nel *community planning*, cioè nei processi di progettazione partecipata di città, quartieri e servizi. Ciò che hanno in comune è la capacità, se usati con criterio, di facilitare l'emergere di voci diverse, di mediare le divergenze, di dare struttura al processo decisionale.



Perché collaborare?

La cooperazione per la costruzione di progetti condivisi può e deve portare benefici a tutti i soggetti coinvolti, tra cui:

Maggiori risorse

Coinvolgere più attori può portare risorse al progetto - economiche, umane, culturali...

Decisioni migliori, soluzioni più efficaci

Ciascun soggetto coinvolto contribuisce con le proprie conoscenze e competenze che, adeguatamente messe a sistema, possono portare a migliori decisioni e alla progettazione di soluzioni più efficaci.

Senso di comunità

La cooperazione e il raggiungimento di obiettivi condivisi stimolano la creazione di un senso di comunità.

Credibilità del progetto

È giusto e democratico che gli *stakeholder* (i portatori d'interesse) possano partecipare nel prendere decisioni che li riguardano.

Maggior probabilità di finanziamento

Spesso il coinvolgimento diretto dei portatori di interesse è una condizione indispensabile per conseguire un finanziamento.

Capacità di autoaffermazione

Partecipare direttamente al processo decisionale aumenta la capacità dei soggetti coinvolti di cooperare e affrontare nuove sfide, sia individualmente che in maniera collettiva.

Pensiero laterale

I soggetti coinvolti nel progetto possono acquisire un nuovo punto di vista sul progetto, sugli altri stakeholder e sulle comunità di riferimento.

I principi per la collaborazione

La costruzione di progetti condivisi si basa su dei principi generali. Questa sezione ne riassume alcuni:

Ciascuno ha i propri fini

Le ragioni per cui diversi soggetti possono essere interessati a partecipare a un progetto sono molteplici: la protezione dei propri interessi, l'altruismo, il vantaggio economico, il desiderio di imparare, la semplice curiosità... È normale che ciascuno abbia fini diversi, purché si mantenga la giusta trasparenza.

Ciascuno ha le proprie priorità

Non tutti, quando ne hanno l'occasione, scelgono di partecipare. Le ragioni sono molteplici: si può essere a proprio agio nel delegare le decisioni, si possono avere altre priorità, l'occasione per la partecipazione può non essere stata adeguatamente comunicata oppure il progetto può non essere sufficientemente interessante per gli attori che si vogliono coinvolgere.

Onestà e trasparenza prima di tutto

Chiunque avvii un processo di progettazione partecipata ha il dovere di dichiarare la natura di ogni attività. Piuttosto che creare aspettative esagerate, è meglio definire fin da subito i limiti dell'azione progettuale. Il ruolo e gli obiettivi di ciascun partecipante devono essere esplicitati all'inizio del processo, chiariti e ribaditi durante il percorso.

Comunicazione e follow-up

La comunicazione con i soggetti interessati e col pubblico può avvalersi di svariati mezzi: giornali, siti web, social network, volantini, report e altri. È importante fornire tempestivamente le giuste informazioni in un linguaggio semplice e chiaro; la comunicazione non può limitarsi all'apertura e alla chiusura del processo, ma deve rendere conto di ogni traguardo raggiunto, in particolare presso gli attori direttamente coinvolti. Dedicare una parte delle risorse



disponibili per documentare, pubblicizzare e dare seguito ai risultati della progettazione è essenziale per la buona riuscita della collaborazione.

La collaborazione va incoraggiata attivamente

È opportuno incoraggiare forme di collaborazione tra i vari stakeholder di progetto. È sempre meglio coinvolgere attivamente gli stakeholder, piuttosto che aspettare che siano loro a fare il primo passo chiedendo di essere inclusi nel processo.

Se non è divertente, non vale

La progettazione è complessa, ma non deve essere una incombenza spiacevole. I migliori progetti nascono in ambienti positivi in cui i partecipanti possono divertirsi.

Tutti i portatori di interesse vanno coinvolti

È opportuno che tutti coloro che possono risentire delle decisioni prese durante la progettazione siano coinvolti fin dalle prime fasi del progetto. Non è scontato che alcuni, all'inizio, non siano interessati a partecipare: essi devono comunque essere tenuti informati, senza che gli sia preclusa la possibilità di unirsi al processo più avanti.

Preparazione e pianificazione

È essenziale che la collaborazione sia adeguatamente pianificata e progettata: meglio non essere frettolosi e considerare attentamente obiettivi, metodi e strumenti, considerare esperienze pregresse per poterne adattare gli strumenti al contesto attuale, o inventarne di nuovi.

La partecipazione è un mezzo, non un fine

La qualità del processo è importante tanto quanto quella del prodotto, ma l'obiettivo finale rimane l'implementazione di una soluzione efficace. La partecipazione è importante ma non deve essere fine a se stessa.

Condividere il controllo

La partecipazione dei diversi attori può variare a seconda delle esigenze di ciascuna fase, ma chi avvia il progetto

deve essere disposto, nelle fasi cruciali di pianificazione e progettazione, a condividere il controllo del progetto con gli stakeholder. Condividere il controllo non vuol dire perderlo, ma arricchire il progetto e dividersi la responsabilità delle azioni che lo costituiscono.

Facilitatori, agenti di sviluppo locale e altri esperti

La progettazione e la gestione di progetti complessi richiedono l'intervento di esperti di diversi settori. Questo è auspicabile purché ci si assicuri che, in tutte le sue fasi, il progetto sia compreso e approvato da ciascuno stakeholder. Senza un mediatore capace gli stakeholder più eloquenti, con più potere o più dimestichezza con il progetto possono dominare la conversazione ed escludere i soggetti più deboli.



Gli strumenti per collaborare

→ Mappe e diagrammi

RICERCA

Conoscere il contesto

L'analisi SWOT

La mappa degli stakeholder

ANALISI

Individuare i problemi

L'analisi dei problemi

Stabilire le priorità

La matrice delle priorità

IDEAZIONE

Raccogliere gli input

OPERA

Conoscere gli utenti

Le *personas*

La mappa dell'empatia

La *user journey map*

COMUNICAZIONE

Comunicare il progetto

Il piano di comunicazione

La mostra interattiva

Monitorare il progetto

I report, la scheda progetto

I social network

Il ruolo dell'agente di sviluppo locale





Mappe e diagrammi

Mappe e diagrammi sono uno strumento molto efficace per **raccogliere e visualizzare informazioni**. Gli esercizi di mappatura consentono di capire la percezione che un singolo o un soggetto hanno di un'area e di mettere a confronto punti di vista diversi; altri tipi di diagrammi possono essere utilizzati per mettere in ordine dati, stabilire priorità, prendere decisioni e monitorare l'avanzamento dei lavori.

Per realizzare una mappa o un diagramma occorre innanzitutto decidere **che tipo di informazioni** si vogliono raccogliere e organizzare: mappare la percezione che gli abitanti hanno di un certo quartiere, i flussi di turisti in una città, le responsabilità dei membri di un'organizzazione, per esempio, richiedono tipi diversi di diagrammi.

Una volta stabilito cosa si vuole mappare e come, il ruolo del **facilitatore** è inizialmente quello di rompere il ghiaccio, di incoraggiare i partecipanti a contribuire alla mappatura. Dopodiché il facilitatore si limita a osservare senza interferire, eventualmente riportando l'attenzione sull'attività se i partecipanti tendono a divagare e assicurandosi che ciascuno abbia l'occasione di esprimersi.

Una volta completata la mappa, il facilitatore deve assicurarsi che ciascun partecipante ne abbia compreso gli elementi; le mappe possono essere il **punto di partenza per ulteriori analisi e discussioni**. È importante conservare le mappe facendone una copia chiaramente leggibile; anche le discussioni devono essere **registrate e conservate**. Per assicurarsi che i dati non vengano persi, è consigliabile utilizzare uno dei tanti servizi di archivio online (cloud storage) come Google Drive o Dropbox: in questo modo, il materiale può essere **messo a disposizione dei partecipanti** attraverso la condivisione del link alla cartella contenente i documenti. Questi strumenti digitali sono fondamentali per costruire un archivio condiviso, ordinato e al sicuro da eventuali perdite di dati.

Alcuni esempi di mappe e diagrammi:

Mappa delle attività

Mostra ciò che una o più persone fanno in luoghi diversi.

Mappa mentale

Mostra la percezione che un soggetto ha di un quartiere o di una città, senza nessuna pretesa di accuratezza geografica.

Mappa delle risorse

Mappatura delle risorse, materiali o immateriali, di una città o di un quartiere (per esempio la mappatura delle risorse culturali).

Mappa degli stakeholder

Mappatura di tutti i soggetti che influenzati da un progetto o da un'azione. La mappa può tenere conto del loro rilievo o della loro pertinenza rispetto al progetto, dei loro rapporti reciproci, dei rapporti con il contesto.

Mappa sistemica

Una volta individuati attori, risorse e ogni altro elemento si ritenga utile esaminare rispetto al progetto e al contesto, tutti gli elementi possono essere organizzati in una mappa sistemica, una raffigurazione complessa che individua connessioni tra gli elementi e flussi di informazioni, risorse economiche, prodotti o servizi.

Matrice

Una matrice è una griglia che consente di paragonare due variabili. Si può utilizzare, ad esempio, per mettere a confronto la desiderabilità dei risultati di un'azione con la sua fattibilità e dunque valutare le opzioni, stabilire le priorità.

Calendario, linea del tempo

Anche i calendari sono strumenti utili alla comprensione di fenomeni stagionali quali il turismo o la coltivazione; una linea del tempo consente di visualizzare la storia di un luogo o l'occorrenza di un fenomeno.



Conoscere il contesto

L'analisi SWOT

L'analisi **SWOT** è uno strumento di **pianificazione strategica** che valuta i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce di ogni situazione in cui si debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. "SWOT" è un acronimo che sta appunto per **Strengths (forze), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce)**.

L'analisi prende prima in esame l'**ambiente interno** al progetto analizzando i punti di forza e di debolezza; quindi si rivolge all'**ambiente esterno**, analizzandone minacce e opportunità.

I passaggi da compiere per realizzare un'analisi SWOT sono i seguenti:

- 1) Definire uno **stato finale desiderato** (l'obiettivo)
- 2) Elencare:

Le caratteristiche del progetto che sono utili a raggiungere l'obiettivo (punti di forza);

Le caratteristiche del progetto che hanno un impatto negativo per il raggiungimento dell'obiettivo (punti di debolezza);

Le condizioni esterne utili a raggiungere l'obiettivo (opportunità);

Le condizioni esterne che possono minare, rallentare o complicare il raggiungimento dell'obiettivo (minacce).

Chi compie l'analisi può così **stabilire se l'obiettivo è raggiungibile** rispetto alla matrice SWOT. Se l'obiettivo non risulta raggiungibile, occorre selezionarne uno diverso e ripetere il processo..



Se l'obiettivo sembra raggiungibile, l'analisi SWOT può essere utilizzata per la generazione di possibili **strategie**, rispondendo alle seguenti domande:

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
- Come possiamo migliorare ogni debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

È importante sottolineare che l'analisi SWOT non basta, da sola, a svolgere il lavoro di analisi e pianificazione. Tuttavia, è uno strumento di facile utilizzo in diversi ambiti quali organizzazioni no-profit, unità governative, imprese, e persino per i singoli individui.

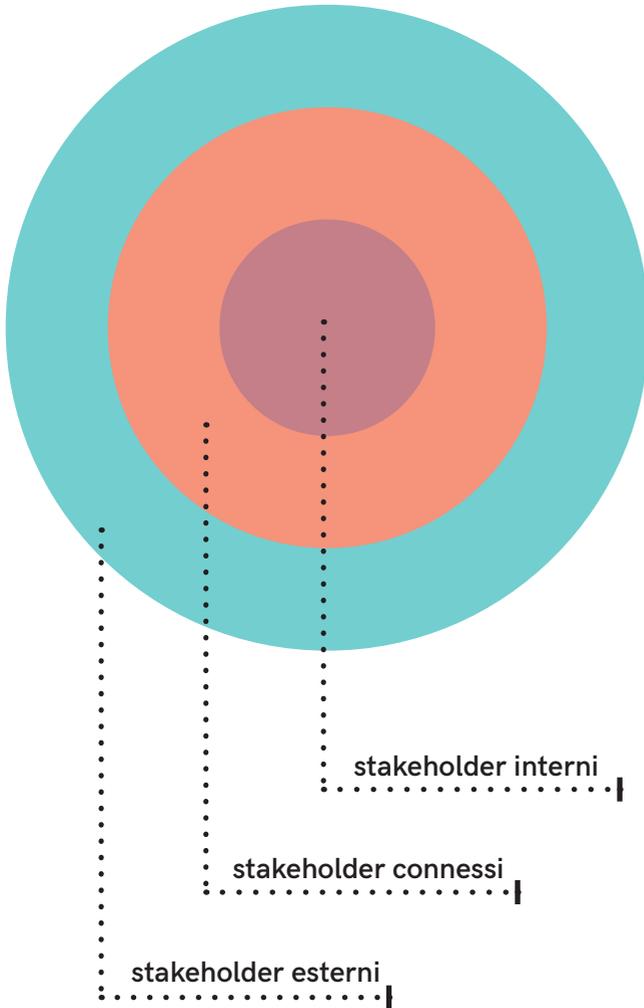
Gli *stakeholder* sono i “**portatori di interesse**” rispetto al progetto. Sono definiti come tutti i soggetti che possono condividere interessi, spazi, risorse, bisogni e conoscenza e che, in maniera diretta o indiretta, volontaria o involontaria, **subiscono un impatto**, positivo o negativo, da parte del progetto.

Mappare gli stakeholder significa **decidere quali attori** avranno a che fare con il progetto e quale sarà il loro ruolo o la loro posizione. Realizzare una mappa degli stakeholder è un processo iterativo, poiché il numero, ruolo, e tipologia degli stakeholder cambieranno con l’evolversi del progetto. Una mappa definitiva non esiste; esistono invece diverse maniere di rappresentarla.

Si inizia con l’identificazione degli stakeholder; per questo è utile fare un **brainstorming**, cioè un momento in cui ogni partecipante si esprime liberamente, anche con idee strampalate, senza paura del giudizio da parte del resto del gruppo: la critica ed eventuale selezione sono rimandate a un secondo momento. In questa fase, il **facilitatore** ha il ruolo di annotare ciascuna idea, nessuna esclusa, su un supporto che sia visibile a tutti i partecipanti.

La seconda fase è dedicata alla selezione e all’**organizzazione delle idee** raccolte durante il brainstorming. Il facilitatore modera la discussione e prende nota delle decisioni prese.

Una prima maniera di organizzare gli stakeholder è attribuendo loro una certa “vicinanza” o “lontananza” rispetto al progetto secondo tre cerchie: la prima, degli **stakeholder interni**, include chi è direttamente coinvolto nel progetto; la seconda, degli **stakeholder connessi**, comprende chi ha un diretto interesse nel progetto; la terza, degli **stakeholder esterni**, è invece composta da tutti i soggetti che, in qualche modo, possono influire sul progetto o subirne gli effetti.



Per semplificare l'individuazione degli stakeholder, si possono considerare delle **categorie** quali i beneficiari del progetto, i soggetti capofila, i partner, gli alleati, i rivali, i facilitatori, i fornitori, i finanziatori.

I soggetti possono essere poi classificati attraverso l'utilizzo della mappa di salienza, un modello che permette di definire la **priorità al coinvolgimento nel progetto**.

La mappa di salienza è basata su tre criteri:

- **Potere** che ciascun stakeholder è in grado di esercitare sul progetto o il sul suo esito. Può essere esercitato in diverse maniere, da quella coercitiva a quella incentivante o collaborativa.
- **Legittimità**, cioè livello (più o meno riconosciuto) di coerenza ed appropriatezza delle richieste di ciascun stakeholder rispetto agli obiettivi del progetto.
- **Urgenza**, ovvero priorità delle esigenze di ciascun stakeholder.

I tre criteri sono rappresentati come tre insiemi che si intersecano. A ciascuna porzione o intersezione di questi insiemi corrispondono altrettanti tipi di stakeholder:

1. Stakeholder dormiente: ha un elevato potere ma basse legittimità ed urgenza. Non ha particolare coerenza con il progetto né particolari esigenze. Va gestito con prudenza, ma solo se interviene nel progetto.

2. Stakeholder discrezionale: ha elevata legittimità ma poco potere e poche esigenze. Può essere utile consultarlo ai fini del buon esito del progetto. Tuttavia, la scelta di coinvolgerlo è puramente discrezionale e non dettata da particolari esigenze.

3. Stakeholder esigente: ha molte esigenze, poca legittimità e poco potere. Ha priorità bassa, anche se può essere utile ascoltare la sua opinione.

4. Stakeholder dominante: ha molto potere e molta legittimità, ma poca urgenza. Ha un livello di priorità più basso rispetto allo stakeholder decisivo, ma va gestito con

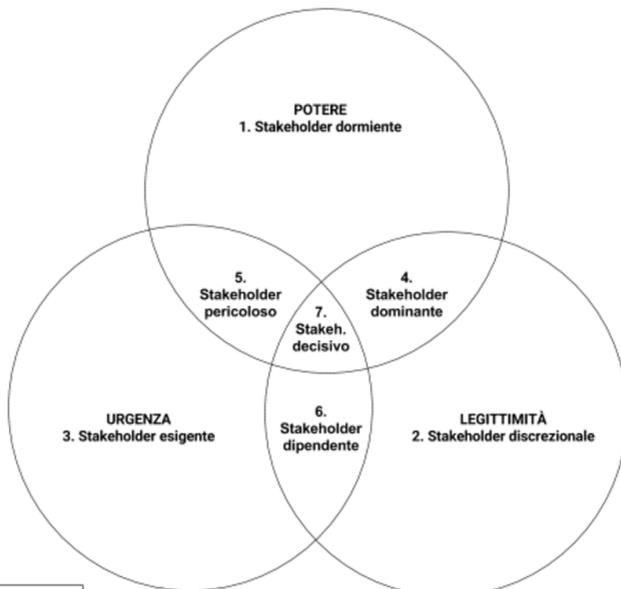
molta attenzione.

5. Stakeholder pericoloso: ha molto potere e molte esigenze, ma poca legittimità. È pericoloso perché può generare conflitti, anche se non ha un ruolo riconosciuto all'interno del progetto.

6. Stakeholder dipendente: ha molta legittimità e urgenza ma poco potere, per cui le sue decisioni, importanti ai fini del progetto, dipendono da altri stakeholder. Ha un basso livello di priorità in sé, ma chi prende le decisioni per lui va attentamente gestito - in particolare se è uno stakeholder pericoloso.

7. Stakeholder decisivo: è lo stakeholder più importante di tutti poiché ha molto potere, molta legittimità e molte esigenze. Va accuratamente gestito.

8. Stakeholder irrilevante: non ha potere, legittimità o urgenza rispetto al progetto, e può dunque essere ignorato.



Individuare i problemi

L'analisi dei problemi

L'analisi dei problemi identifica gli **aspetti negativi** di una situazione e stabilisce le **relazioni "causa-effetto"** tra i problemi identificati.

L'analisi si svolge in tre passaggi:

1. Definizione del **contesto operativo** e del soggetto dell'analisi
2. **Identificazione dei problemi** principali a cui i beneficiari del progetto devono fare fronte, rispondendo alle domande "qual è/quali sono i problemi?" e "di chi sono i problemi?"
3. Rappresentazione visuale dei problemi mediante un diagramma che ne mostra la gerarchia e le relazioni causa-effetto, detto **"albero dei problemi"**.

L'albero dei problemi mostra l'effetto di un problema in cima al diagramma, e le origini del problema sui livelli sottostanti, creando una **concatenazione di cause**.

L'obiettivo dell'analisi dei problemi è l'individuazione degli **ostacoli** che i vari stakeholder desiderano superare, aggirare o rimuovere. Una analisi dei problemi chiara e correttamente eseguita può dunque fare da base per lo **sviluppo di obiettivi** sensati e coerenti con il progetto.

L'analisi dei problemi è da svolgersi in gruppo, in maniera **partecipata**. Una prima fase di **brainstorming** fa emergere i problemi che gli stakeholder considerano prioritari. L'obiettivo, in questa fase, è semplicemente quello di elencare i problemi alla rinfusa, senza metterli in ordine. Il facilitatore può dare la parola a ciascun partecipante e annotare i problemi, oppure può distribuire dei fogli di carta e dei pennarelli per un **brainstorming "in silenzio"**, in cui ciascun partecipante annoterà i problemi che gli vengono in mente inserendo in ciascun foglio un solo problema.

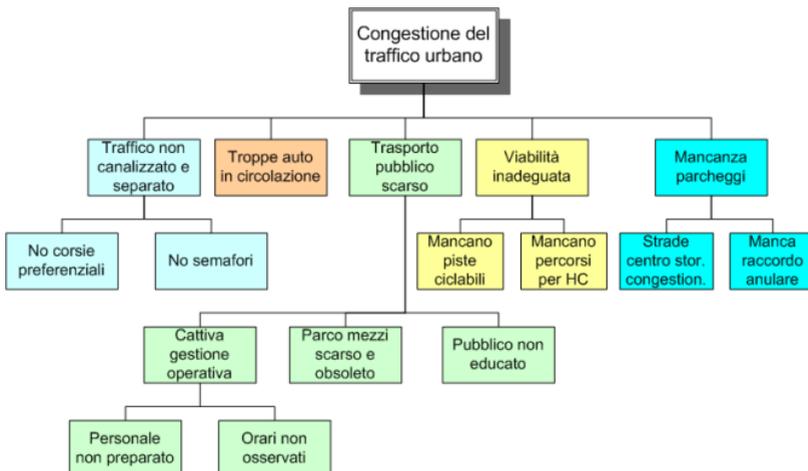
Il secondo passaggio è quello di **rileggere** assieme i problemi (nel caso del brainstorming in silenzio appendendo i fogli

così che tutto il gruppo li possa vedere), e **selezionare** un problema di partenza.

A questo punto, tutti i problemi correlati al problema di partenza saranno posizionati al di sopra di quest'ultimo, se ne sono l'effetto, al di sotto se ne sono la causa. Tutti gli altri problemi sono organizzati secondo questo criterio, rispondendo alla domanda **"qual è la causa di questo problema?"**. Se a un problema corrispondono più cause, queste sono posizionate una a fianco dell'altra; le relazioni di causa-effetto sono infine evidenziate con delle frecce. Il compito del facilitatore è quello di spostare i fogli a seconda delle indicazioni dei partecipanti, di stimolare e mediare la discussione, di scrivere o correggere se necessario.

L'ultimo passaggio prevede la **revisione** del diagramma per verificarne la validità e la completezza. Il facilitatore domanda se ci sono altri problemi che non sono ancora emersi ed eventualmente li include nel diagramma. Infine, l'albero dei problemi viene ricopiato o fotografato e **condiviso con i partecipanti**.

Venticinque persone è un numero appropriato di partecipanti per sviluppare un albero dei problemi. Condurre **diverse analisi dei problemi**, ciascuna con un gruppo di stakeholder diverso, può aiutare a fare emergere priorità specifiche.



Stabilire le priorità

La matrice delle priorità

Una matrice delle priorità è uno strumento che aiuta a **ordinare i problemi e le soluzioni secondo criteri specifici**, rilevanti rispetto al progetto e definiti dai partecipanti. È utile nella **costruzione del consenso** sull'ordine in cui affrontare i problemi individuati o in cui implementare le soluzioni utili al raggiungimento degli obiettivi.

Utilizzato dopo la costruzione dell'albero dei problemi, aiuta a **dare una dimensione all'azione progettuale**, a considerarne i limiti e le possibilità, alla costruire collettivamente una o più soluzioni.

Il primo passo è quello di stabilire le **variabili della matrice**. Le combinazioni possibili sono numerose, qui ne vediamo quattro:

- Matrice di Gravità/Urgenza
- Matrice di Impatto/Facilità di implementazione
- Matrice dell'Innovazione: Offerta/Utenza
- Matrice Incertezza/Fattibilità, Sostenibilità economica, Desiderabilità



La matrice di **Gravità/Urgenza** consente di **dare una priorità ai problemi** individuati. Nel primo quadrante in alto a sinistra troviamo i problemi gravi e urgenti, che vanno affrontati subito. I problemi gravi, ma non urgenti, sono invece da esaminare e programmare. La soluzione di problemi urgenti ma non gravi può essere delegata, mentre i problemi che non sono né urgenti né gravi possono essere (momentaneamente) ignorati.



La matrice di **Impatto/Facilità di implementazione** permette di **analizzare la convenienza di una soluzione** per il gruppo di lavoro. Soluzioni incisive e facili da implementare sono una "vittoria facile", da ottenere subito per acquisire slancio per le altre attività. Anche le soluzioni "a portata di mano", con poco impatto ma facili da mettere in atto, possono essere utilizzate per risolvere problemi minori. Le soluzioni indispensabili dovranno, prima o poi, essere implementate, e ciò richiederà una attenta pianificazione - senza farsi distrarre dalle soluzioni con poco impatto e difficili da attuare, che sono invece uno spreco di risorse.



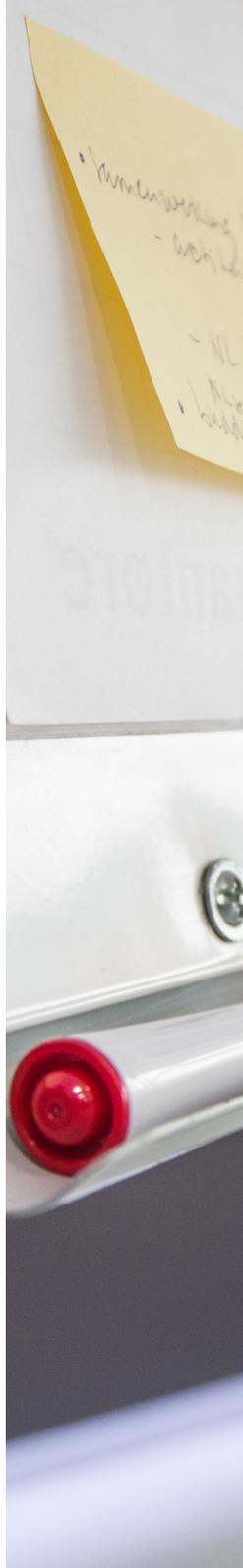
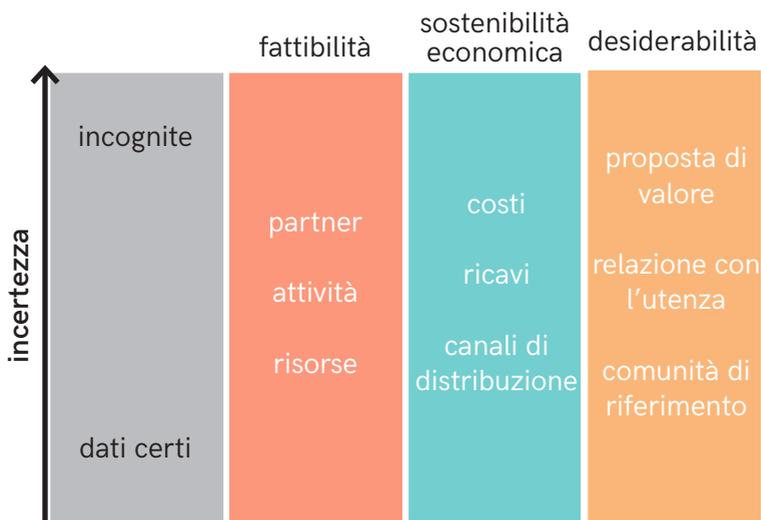
La matrice dell'**Innovazione di Offerta e Utenza** consente di analizzare **a che strategia fa capo una determinata soluzione**. Così, sono dette "evolutive", le strategie concentrate sull'adattamento dell'offerta a una nuova utenza o sullo sviluppo di nuovi servizi per l'utenza attuale; una soluzione che si rivolge a una nuova utenza con una nuova offerta richiede grandi cambiamenti in un'organizzazione, ed è pertanto detta "rivoluzionaria"; infine, una strategia che mantiene l'utenza e l'offerta attuale si concentrerà sul miglioramento della gestione.

L'ultima matrice, più complessa rispetto alle altre, mette in relazione la **fattibilità tecnica, la sostenibilità economica e la desiderabilità di una soluzione** con il **livello di incertezza** che il gruppo di lavoro dovrà affrontare rispetto a una serie di elementi.

Posto che una soluzione efficace ed efficiente soddisfa i tre criteri di realizzabilità tecnica, sostenibilità economica e gradimento dell'utenza, il gruppo di lavoro dovrà **affrontare una serie di incognite** quali il reperimento delle risorse per realizzarla, la conoscenza delle comunità di riferimento, la definizione di una proposta di valore per i beneficiari, il costo

delle attività, e così via. La matrice qui presentata aiuta nella **definizione di ciò che è noto e di ciò che ancora va cercato e analizzato**.

Nella costruzione di queste matrici, il ruolo del **facilitatore** è quello di moderare la discussione; uno schema vuoto della matrice è riprodotto su un poster o su una lavagna e riempito dal facilitatore grazie agli interventi dei partecipanti. È utile ricopiare lo schema completo e distribuirlo ai partecipanti come azione di **follow-up**, ma data la complessità della discussione e dello strumento è opportuno che si distribuisca anche un **riassunto** della giornata di lavoro che esponga i punti salienti della discussione.



Raccogliere gli input

OPERA

OPERA è uno strumento che dà **struttura al lavoro di squadra** e stimola la creatività e la condivisione; si basa sull'esperienza e le conoscenze dei partecipanti, coinvolgendoli nella **ricerca di interpretazioni e soluzioni a un problema**. A partire da una questione prestabilita, i partecipanti generano idee e ne possono discutere tra loro, con la mediazione di un facilitatore, giungendo a una sintesi finale che individua i problemi e dà forma alle opportunità. La tecnica è stata sviluppata da Innotiimi, società finlandese di consulenza e innovazione organizzativa per imprese private e sociali e per istituzioni pubbliche.

Con OPERA si passa dal lavoro individuale al confronto in piccoli gruppi, alle discussioni in plenaria, mettendo ciascuno nelle condizioni di portare **contributi personali** e di **lavorare in squadra**. Il numero di persone ideale per una sessione è da un minimo di 6 a un massimo di 25 partecipanti, e la durata del laboratorio è di circa 2 ore, anche se è opportuno prevedere un momento (20-30 minuti) di socializzazione all'inizio e alla fine dell'evento per rompere il ghiaccio, per scambiare due chiacchiere, opinioni e contatti.

Il **facilitatore** ha il compito di condurre la sessione garantendo il rispetto delle modalità operative e dei tempi stretti previsti da OPERA; la tecnica richiede l'uso di fogli di carta che raccolgano le idee dei partecipanti, di pennarelli a punta grossa che consentano di leggere ciò che viene annotato da una certa distanza, e di nastro adesivo per appendere i fogli alla parete o a un supporto verticale.

OPERA è un acronimo in cui ciascuna lettera rappresenta una fase di lavoro: **Opinioni personali, Pensieri di coppia, Esposizione, Ranking, Arranging**. In ciascuna fase è prodotto un risultato **funzionale alla fase successiva**, come illustrato nella seguente tabella.

Fase di lavoro	Attività	Obiettivi	Conduzione
Fase zero (5-10 minuti)	Si definisce in plenaria la questione su cui lavorare e la si traduce in forma di domanda.	Il gruppo è chiamato a condividere il tema (la questione) oggetto del confronto.	Chi conduce può preparare una bozza di domanda a partire dalla quale i partecipanti concordano la formulazione definitiva della questione.
Fase 1 Opinioni personali (5-10 minuti)	Ogni partecipante, singolarmente, appunta su fogli di brutta contributi individuali relativi alla questione.	Ogni partecipante è chiamato a far emergere riflessioni e pensieri personali relativi al tema individuato (la questione definita insieme)	Chi conduce ha il compito di rappresentare la fase di lavoro e di sollecitare un momento di lavoro individuale.
Fase 2 Pensieri di coppia (10-15 minuti)	Si sviluppa un confronto a due (a tre se il gruppo supera le 20 persone) e si fissano quattro/cinque risposte/idee su altrettanti fogli A4.	Si favorisce il confronto, lo scambio di punti di vista e l'elaborazione di nuove comuni idee.	Chi conduce ha il compito di presentare la nuova fase di lavoro e di chiedere la preparazione di quattro/cinque concetti/risposte, di consegnare fogli e pennarelli.

Fase di lavoro	Attività	Obiettivi	Conduzione
Fase 3 Esposizione (20-30 minuti)	I fogli vengono appesi su una parete e successivamente vengono letti e brevemente commentate le idee prodotte (espongono i partecipanti dei diversi gruppi).	Si ascoltano le rapide letture, eventualmente commentate, per poter considerare le diverse posizioni presenti nel gruppo in relazione alla domanda chiave.	Chi conduce ha il compito di guidare l'esposizione, imprimendo un ritmo deciso e non consentendo commenti o discussioni; questo è il momento dell'illustrazione dei contributi prodotti e dell'attenzione.
Fase 4 Ranking (5-10 minuti)	Alle coppie (o ai trii) viene chiesto di votare i vari contributi scritti ed esposti in parete; ciascuna coppia ha a disposizione 4 voti che può assegnare con il vincolo di attribuire un solo voto ai propri contributi scritti e tre voti (distribuiti o concentrati) ai contributi altrui.	Si attribuisce rilevanza ad alcune idee rispetto ad altre iniziando a prefigurare una loro classificazione.	Chi conduce esplicita le regole del voto e sollecita coppie o trii a procedere con l'attribuzione dei voti (che vengono espressi mediante crocette visibili direttamente sui fogli esposti, in genere usando un pennarello rosso).

Come usare OPERA. *Schema da Cau M, Maino G (2017) Progettare in Partnership, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN)*

Fase di lavoro	Attività	Obiettivi	Conduzione
Fase 5 Arranging (20-30 minuti)	Senza escludere alcun contributo, i fogli vengono ricollocati intorno alle idee più votate (che fungono da capofila di filoni principali), così da aggregare idee e contributi in nuclei concettuali articolati.	Si riordinano i materiali prodotti, favorendo la costruzione e l'articolazione di un pensiero collettivo del gruppo.	Chi conduce sottolinea che il materiale così riordinato è un vero e proprio indice, che può guidare nella stesura di un testo; la scaletta, che viene fotografata, trascritta e messa a disposizione di tutti, servirà per gli sviluppi progettuali.

Ricapitolando, le sequenze che compongono OPERA sono:

- Opinioni personali, per **riflettere individualmente** e far emergere i singoli pensieri e punti di vista;
- Pensieri di coppia, per **confrontare** e sviluppare le idee in piccoli gruppi;
- Esposizione, per **presentare** le idee prodotte, ascoltare quelle degli altri e stimolare la **riflessione collettiva**;
- Ranking, per dare un peso ai vari contributi ed esprimere **preferenza** per alcune idee;
- Arranging, per **riordinare le idee** e sintetizzarle in un **pensiero collettivo**.

OPERA può e deve essere adattato alle varie esigenze; è uno strumento flessibile che si può utilizzare, nella fase di ideazione di un progetto, per fare emergere punti di vista e soluzioni possibili e costruirne insieme una rappresentazione condivisa.

Conoscere gli utenti

Le *personas*

Le *personas* sono **archetipi di potenziali utenti** o beneficiari di un progetto. Non sono persone reali, né rappresentano l'utente medio; piuttosto rappresentano gruppi di utenti che si comportano in maniera simile.

Sono uno strumento utile per guidare lo sviluppo di un servizio o di un progetto che risponda alle esigenze, ai bisogni e alle aspettative degli utenti.

Le *personas* possono essere create a partire da una rigorosa **ricerca sul contesto**, attraverso interviste, *focus group* e sondaggi, poi sintetizzati in archetipi per aiutare i progettisti a entrare in sintonia con i beneficiari del progetto e a comprendere a fondo le loro esigenze; ma possono anche essere **basate su delle semplici supposizioni** e successivamente **verificate** confrontandole con dati reali.

In generale, progettare per una sola categoria di utenti è più facile; tuttavia, è più comune che si debba sviluppare un progetto mirato a più categorie di utenti. In entrambi i casi, è utile utilizzare il ***personas canvas***, una "tela" bianca sulla quale è possibile delineare le *personas*. Il *personas canvas* può contenere, per esempio:

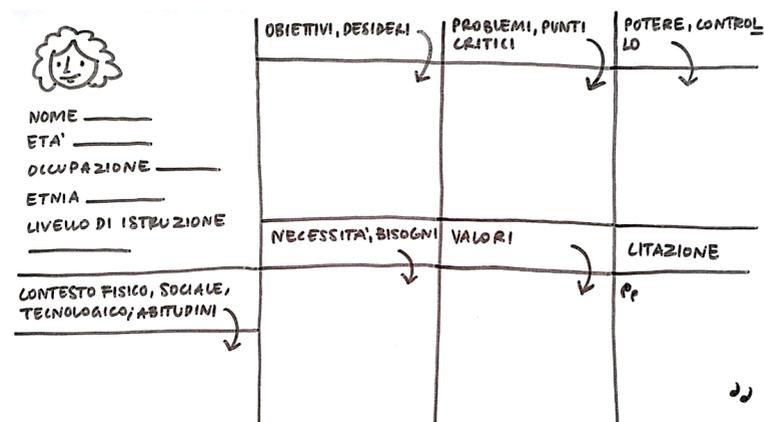
- Nome fittizio e una fotografia o un disegno che rendano la *persona* più facile da ricordare
- Gruppo di appartenenza (es. turista, studente...)
- Titolo professionale, responsabilità (es. impiegato di banca, casalinga...)
- Età
- Livello di istruzione
- Etnia
- Stato di cittadinanza
- Obiettivi, desideri
- Contesto fisico, sociale, tecnologico (es. il quartiere)

in cui vive, se frequenta un luogo di culto, se possiede un computer...)

- Una citazione o una frase significativa che riassume il pensiero della *persona* in relazione al problema da risolvere

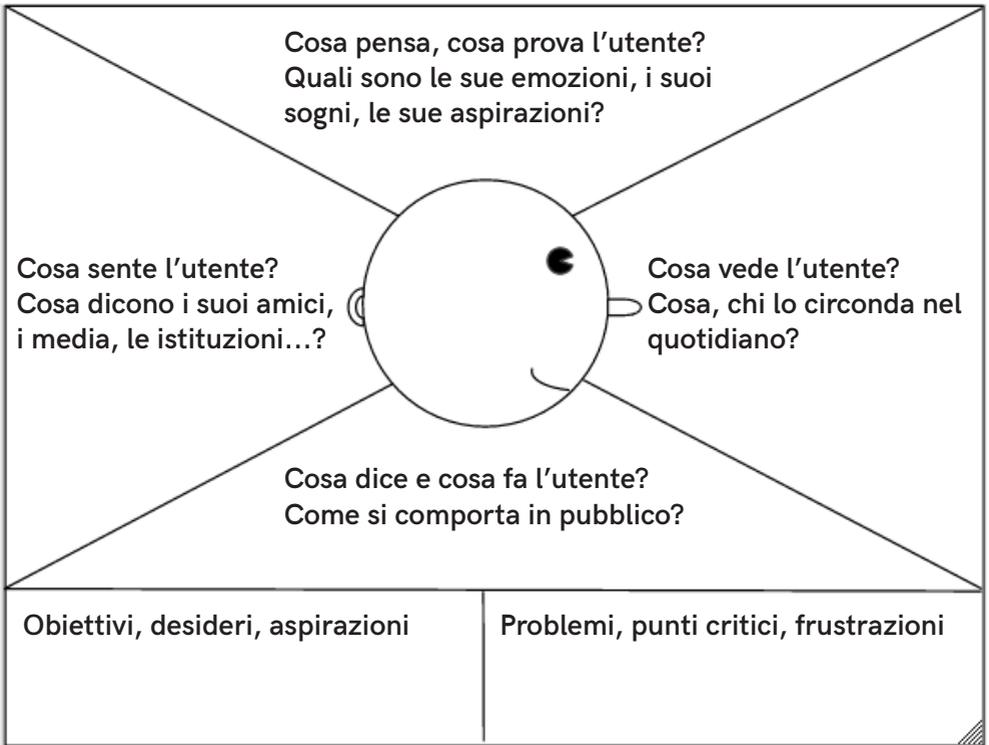
Per inserire le *personas* nell'attività co-progettazione, si possono **coinvolgere potenziali utenti**, appartenenti allo stesso gruppo di utenti, nella creazione di una *persona* che li rappresenti. Le *personas* generate dagli utenti sono uno strumento utile per ottenere una grande quantità di informazioni sui potenziali beneficiari di una azione, senza investire tempo e risorse in una ricerca approfondita.

Durante un *focus group* dedicato alla creazione di *personas* da parte degli utenti, il **facilitatore** ha il compito di spiegare il processo, introdurre il *personas canvas* ai partecipanti e moderare la discussione necessaria a popolare il *canvas* con i contributi dei partecipanti.



Il *personas canvas* può essere **adattato alle esigenze** di ciascun progetto. Nell'esempio qui sopra, sono elencate le abitudini della *persona*, i suoi obiettivi o desideri e i problemi che ha bisogno di risolvere, le sue necessità, i suoi valori e le risorse su cui esercita un controllo.





La mappa dell'empatia

Un altro strumento molto utile alla definizione delle *personas* è la **empathy map**, cioè la mappa dell'empatia, utile a mettersi nei panni degli utenti.

Il procedimento per popolare la mappa dell'empatia è semplice: sezione per sezione, il facilitatore registra su dei post-it i le risposte alle domande riportate nello schema soprastante. In alternativa, si possono formare diversi gruppi che comprendano utenti, progettisti, responsabili della comunicazione e altri stakeholder e chiedere a ciascuno di realizzare una mappa dell'empatia per una specifica *persona*.

Man mano che il progetto evolve e si perfeziona la conoscenza dei beneficiari a cui esso è rivolto, si possono riconsiderare le *personas* e le loro *empathy map* e correggerle o aggiungere considerazioni e dati.

La *user journey map* è un'interpretazione grafica del **percorso di un utente-tipo attraverso un servizio** e si basa sull'idea dello **storytelling** come metodo di verifica del corretto funzionamento dei servizi: racconta cioè una storia, un viaggio dell'utente attraverso il servizio offerto e consente di individuarne i punti critici e i punti di forza.

Adottando il **punto di vista dell'utente**, la user journey map ne descrive il rapporto con l'organizzazione e con il servizio erogato attraverso diversi canali. Rileva anche le intersezioni tra le **aspettative** dell'utente e quelle dell'organizzazione e l'**interazione** tra questi mediante i **touch-point**, ovvero i "punti di contatto" tra servizio e utente.

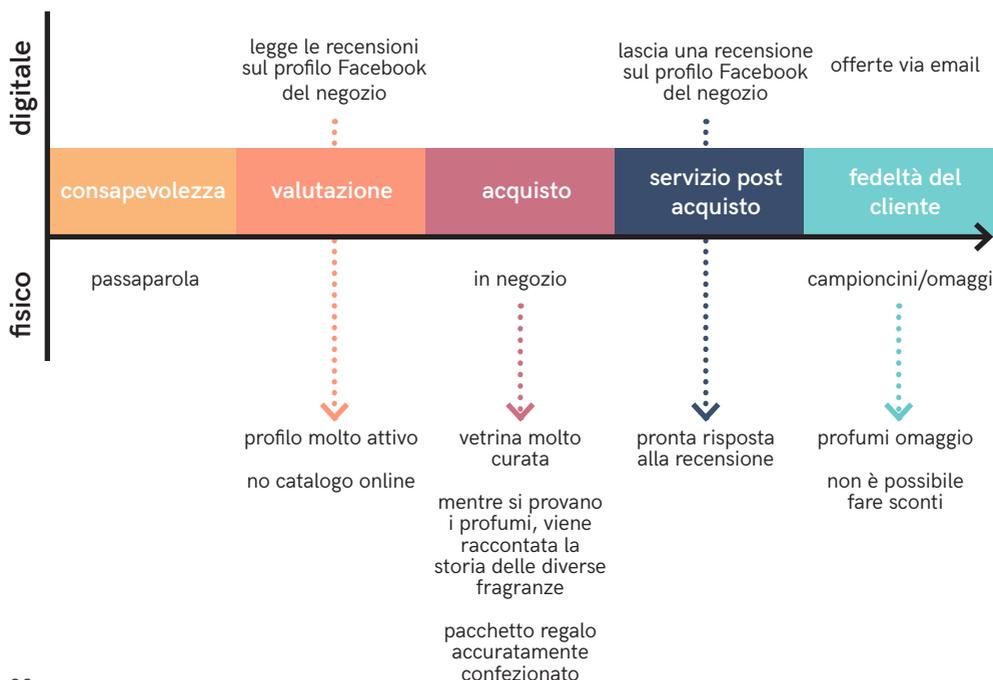
Il contatto tra servizio e utente avviene, nella maggior parte dei casi, prima del formale accesso al servizio, per esempio attraverso la pubblicità o il passaparola. Il team progettuale può avere un certo controllo sui touch-point e ne può introdurre di nuovi, sempre assicurandosi che la loro realizzazione e gestione siano coerenti con gli obiettivi progettuali.

Ci sono diversi tipi di touch-point: **fisici** (TV, radio, negozi...) e digitali (siti, blog, forum, live chat...), ma anche touch-point **gestiti** (come le campagne pubblicitarie online) e touch-point **spontanei** (passaparola, blog, forum e siti gestiti da utenti esterni al progetto). Tutti questi touch-point possono **integrarsi e dare forza al progetto**.



Lo schema nella pagina precedente mostra una mappa di possibili touch-point per il commercio al dettaglio. Come si può notare, le occasioni di contatto tra utente e servizio si presentano prima dell'ingresso in negozio. È importante sottolineare che alcuni di questi touch-point si possono **gestire nel dettaglio** (per esempio il proprio sito web o la distribuzione di campioncini e omaggi al cliente); altri, come la creazione di una comunità di utenti online o il passaparola, bisogna "guadagnarseli" **curando attentamente il rapporto col cliente**, la qualità del servizio e la comunicazione.

Non tutti gli utenti entrano in contatto con il servizio erogato nello stesso modo; per ciascuna *persona* è dunque utile creare una **mappa specifica**. Nella fase di mappatura si potranno così individuare gli elementi del percorso che rappresentano un' **esperienza positiva** (nel caso del commercio al dettaglio, per esempio, la cura messa dal rivenditore nel confezionare un pacchetto regalo) e quelli che invece sono collegati a un' **esperienza negativa** (per esempio dover fare la coda alla cassa).



Nello schema a fianco è riportato il user journey di una *persona* sviluppata dalla titolare di una profumeria artigianale durante un laboratorio per la valorizzazione dei negozi di vicinato a Pavia.

La *persona* in questione è Angela, commercialista di 44 anni che lavora a Pavia ma vive fuori città, in possesso di una laurea triennale, sposata con 2 figli, che entra in negozio perché ne ha sentito parlare in ufficio; Angela cerca qualcosa di originale che la rispecchi. Usa Facebook e Twitter, ha la patente ma ama camminare e si sposta in bici. In rosso sono evidenziati gli elementi negativi che gli utenti come Angela potrebbero riscontrare nel servizio.

Nel caso qui presentato, la costruzione della user journey map insieme ai commercianti era finalizzata all'individuazione del momento migliore, durante il contatto del cliente con il servizio, per promuovere una mostra di prossima inaugurazione a Pavia senza compromettere la continuità e fluidità del servizio.

Oltre a consentire lo **sviluppo di idee e tecniche** per la promozione territoriale modellate sulle esigenze di ciascun partecipante, il laboratorio ha offerto **nuovi punti di vista** sulle attività commerciali dei partecipanti e ha stimolato la produzione di nuove idee - per esempio, quella di abbinare la vendita dei prodotti a uno sconto simbolico sul prezzo del biglietto della mostra, rendendo così tracciabile e misurabile l'impatto della promozione territoriale svolta dai commercianti.

Risultati di questo tipo sono la dimostrazione della **versatilità e adattabilità** di personas canvas e user journey map alle esigenze del gruppo di lavoro; opportunamente guidato da un facilitatore, chiunque è in grado di utilizzarli e adottare un metodo di progettazione incentrato sull'essere umano.

Comunicare il progetto

Il piano di comunicazione

La comunicazione è **parte integrante del progetto**; è la narrazione di tutte le sue fasi, dalla co-progettazione fino alla rendicontazione dei risultati. Non è semplicemente **promozione** del progetto, ma anche garanzia di **trasparenza** per stakeholder, beneficiari, finanziatori.

È dunque importante non trascurare questo aspetto del progetto, né relegare le attività che lo costituiscono a semplici oneri nei confronti dei finanziatori. Un buon piano di comunicazione non può prescindere da:

- La comunicazione di **obiettivi e risultati concreti**, i cosiddetti *SMART goals*: **Specifici**, cioè che non lasciano spazio ad ambiguità; **Misurabili** senza equivoci; **Raggiungibili** (dall'inglese *Achievable*); **Rilevanti** da un punto di vista organizzativo; definiti nel **Tempo**.
- Lo **storytelling**, cioè un adeguato sforzo di **narrazione dell'intero percorso progettuale**, che renda conto dei risultati ma che favorisca anche lo sviluppo di un senso di appartenenza al progetto e che coinvolga direttamente i beneficiari e gli stakeholder.
- Report, verbali, schede-progetto, insomma ogni documento che serva a **riepilogare il progetto** e fare chiarezza con partner, stakeholder e soggetti esterni.

Monitorare il progetto

Il **monitoraggio** del progetto è fondamentale per una corretta comunicazione; i servizi o i beni prodotti dalla collaborazione e gli impatti afferenti agli obiettivi di progetto devono essere tenuti sotto controllo attraverso una serie di **indicatori chiari e misurabili**. Quando possibile, è opportuno coinvolgere operatori, volontari, beneficiari e stakeholder nel monitoraggio, sia per diminuirne i costi che per promuovere nel progetto una cultura orientata alla qualità dei risultati.

La mostra interattiva

La **mostra interattiva** è un modo di coinvolgere un grande numero di persone nel progetto e consentire loro di dare il proprio **contributo nello sviluppo della proposta**, favorendo

o meno l'interazione tra i presenti.

La proposta progettuale o le questioni che si intende esplorare vengono esposte in una mostra in forma di poster. Accanto questi sono disposti dei fogli su cui è possibile manifestare le proprie preferenze riguardo a questioni prestabilite. Il voto può essere espresso mediante degli adesivi verdi o rossi (a seconda che si approvi o meno una proposta) o mediante dei post-it su cui scrivere commenti; tuttavia, è opportuno che gli **organizzatori** siano presenti in qualsiasi momento per rispondere a eventuali domande, prendere appunti e registrare eventuali suggerimenti e critiche.

La mostra interattiva è un ottimo strumento per **far conoscere l'iniziativa di co-progettazione** ed è adatta a essere utilizzata nella fase di ricerca o nelle **prime fasi** della redazione di una proposta.

Co-progettare è un'attività iterativa; si ritorna sui propri passi, si fanno modifiche, si mettono al vaglio opzioni. Ogni tanto, però, occorre sia fare il punto con il team di progetto, sia presentare il progetto agli stakeholder non direttamente coinvolti, ai beneficiari, a potenziali finanziatori. I report e le schede progetto servono appunto a questo: **esporre in maniera logica e lineare** un percorso progettuale che spesso è invece contorto, discontinuo e soggetto a continui cambiamenti.

Il report,
la scheda
progetto

Mentre per richiedere **finanziamenti** è necessario rispettare le **linee guida** o il modello messi a disposizione dagli enti o dai soggetti finanziatori, per far conoscere il progetto a potenziali ulteriori partner, per presentarlo ai beneficiari e agli stakeholder, o semplicemente per fare il punto **non esiste un formato standard**.

La scheda deve sempre indicare, come minimo, cosa si intende fare, come si pensa di farlo e soprattutto perché: dunque elencare **obiettivi generali e specifici, risultati attesi, attività previste**. Occorre che la scheda sia **sintetica** e scritta in un **linguaggio semplice e chiaro**; è inutile, a volte persino controproducente, perdersi in lunghe argomentazioni

o utilizzare gergo specifico. Può invece essere utile fare una analisi SWOT dell'intera iniziativa, per presentare forze, debolezze, opportunità e minacce del progetto.

È inoltre importante identificare subito i **soggetti proponenti** e le loro **responsabilità**, spiegare le **modalità di coordinamento**, descrivere il **piano di comunicazione**, e fare un'ipotesi plausibile dei **costi** e dell'eventuale **contributo esterno** necessario.

I report di progetto vengono invece più comunemente redatti dopo l'implementazione delle attività per comunicare i risultati ottenuti, i problemi riscontrati e gli obiettivi raggiunti.

I social network

I social media sono una realtà da cui, oggi, non si può più prescindere; tuttavia è importante scegliere attraverso quali canali si intende comunicare, che cosa si intende dire e a quale pubblico ci si rivolge.

Per individuare il **target di pubblico** si possono utilizzare le **personas**; in questo caso è utile definire i riferimenti culturali, gli interessi, il linguaggio utilizzato da i diversi segmenti di pubblico. È consigliabile limitare il proprio pubblico a due o tre **personas**, per semplificare la costruzione di una strategia di comunicazione online.

Dopo aver individuato il target di pubblico, è indispensabile selezionare accuratamente i **canali** attraverso i quali si intende comunicare. Facebook, YouTube, Twitter, Tumblr, Snapchat, LinkedIn, Instagram, Google+, Pinterest sono i social network più utilizzati in Italia, e ciascuno ha le proprie caratteristiche e la propria utenza.

Infine occorre costruire un **piano dei contenuti**, modellato sull'utenza ma non per questo monotematico: pubblicazioni istituzionali, articoli divulgativi, resoconti di attività, storie più o meno personali dei partner e degli stakeholder impegnati nel progetto, video promozionali, sondaggi, post e tweet in tempo reale sono tutte idee per variare i contenuti e raccontare il progetto in tutte le sue sfaccettature. Occorre

inoltre prestare attenzione a quando i propri target sono online, per aumentare la probabilità che i contenuti pubblicati siano visualizzati.

L'agente di sviluppo locale si occupa di individuare, all'interno del territorio, le risorse (umane, economiche, culturali...) con maggior **potenziale di sviluppo**, orientando l'attività dei singoli soggetti locali (imprese, associazioni, enti pubblici) verso questi ambiti e fornendo la propria assistenza.

Il ruolo
dell'agente di
sviluppo locale

Per un agente di sviluppo locale è fondamentale saper raccogliere informazioni, divulgarle e "**mettere in rete**" i diversi attori sul territorio; egli o ella **intrattiene i rapporti con i principali attori della realtà locale, coordina** le iniziative di progettazione, pianificazione e promozione nel territorio, individua **opportunità di finanziamento** e nuove **opportunità imprenditoriali** per i soggetti di sviluppo del territorio.

Il ruolo dell'agente di sviluppo locale è fondamentale per la **comunicazione del progetto ai portatori di interesse**, poiché egli o ella è in grado di individuare lo stile comunicativo più adatto per ciascun stakeholder e di **creare equilibri** tra le diverse esigenze.

Se si creasse una user journey map degli stakeholder rispetto al progetto, l'agente di sviluppo locale avrebbe il ruolo (tra i molti ruoli che questa figura riveste) di **touch-point**, di punto di contatto tra i portatori di interesse e il progetto, in grado di **influire positivamente** sull'esperienza di ciascun stakeholder all'interno del progetto.

Riferimenti bibliografici e link

Caddy J, Vergez G (2001), *Citizens as Partners*, OECD Publications, Paris

Cau M, Maino G (2017), *Progettare in Partnership*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN)

European Commission (2004), *Aid Delivery Methods Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, Brussels

Manzini E (2015), *Design, when everybody designs: an introduction to design for social innovation*, MIT Press, Cambridge

Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G, Papadacos T, Smith A, *Value Proposition Design: how to create products and services customers want*, Wiley, Hoboken

Seeds For Change Lancaster Coop Ltd (2013), *A consensus handbook. Cooperative decision making for activists, coops and communities*, Footprinters, Lancaster

Stroppiana A (2016), *Progettare in contesti difficili. Una nuova lettura del Quadro Logico*, Franco Angeli, Roma

US EPA, *Public Participation Guide*, disponibile online: <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-guide> (consultato il 01/09/17)

Wates N (2014), *The Community Planning Handbook*, Routledge, London

Il presente prontuario è stato compilato da Viola Petrella

