

## GLOSSARIO DELLA PROGETTAZIONE

*Il documento nasce a seguito dell'iniziativa **"Kick Off: la sfida inizia adesso"** che la Fondazione CRT – con il supporto della Consulta per le Persone in Difficoltà – ha organizzato nei primi mesi dell'anno 2019 a favore delle organizzazioni non profit del Piemonte e Valle d'Aosta che operano da statuto a favore delle persone con disabilità. Un percorso formativo orientato a incrementare la valorizzazione dell'impatto sociale e la sostenibilità degli interventi messi in atto promuovendo un'azione di rete condivisa attraverso l'utilizzo di strumenti e modalità operative preziose nel campo della progettazione.*

*Senza la pretesa di redigere un glossario completo e/o di dare definizioni definitive e conclusive, si mette a disposizione il presente documento per consentire una maggiore uniformità lessicale e concettuale anche per le organizzazioni che non hanno potuto prendere parte al suddetto percorso formativo.*

## INDICE

1. Il progetto e l'ambiente di progettazione	Pag. 3
1.1. L'idea, il progetto e il progetto sociale	Pag. 3
1.2. Livelli organizzativi interessati dal progetto	Pag. 4
1.3. Ambiente di progetto	Pag. 4
2. Fasi della progettazione	Pag. 6
3. Valutazione dei risultati	Pag. 8
3.1. Il processo valutativo	Pag. 9
4. Elementi chiave	Pag. 9

## 1. IL PROGETTO E L'AMBIENTE DI PROGETTAZIONE

### 1.1. L'idea, il progetto e il progetto sociale

- **IDEA:** ogni singolo contenuto del pensiero e, più in particolare, la nozione che la mente si forma o riceve di una cosa reale o immaginaria.
- **PROGETTO:** iniziativa temporanea, intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità. Un progetto ha la seguenti caratteristiche:
  - **Unico:** ha come obiettivo un traguardo diverso dal solito. Non è un'iniziativa routinaria.
  - **Finalizzato:** produce risultati tangibili che giustificano la sua nascita. Ha una chiara direzione per conseguire risultati conformi alle specifiche e generare benefici superiori ai costi sostenuti.
  - **Limitato:** viene realizzato in base a vincoli (es. di tempo, di costo, di risultato, tecnologici, normativi, ecc.), concordati all'avvio e verificati sistematicamente durante l'esecuzione.
  - **Innovativo:** cambia sempre qualcosa all'interno o all'esterno dell'organizzazione, del contesto, del territorio, della comunità di riferimento, dal punto di vista del servizio, del processo, delle persone, ecc.
  - **Visibile:** è visibile nel contesto, nel territorio, nella comunità di riferimento. Le persone coinvolte sanno che è in atto e si aspettano risultati tangibili. Il suo andamento è noto all'organizzazione come l'operato del team di progetto.
  - **Temporaneo:** ha una durata limitata a differenza di un'attività ordinaria, ripetitiva o permanente. Ha un inizio e una fine ben precise e scadenze intermedie. Ha un proprio ciclo di vita (più fasi). Favorisce il lavoro di squadra.
  - **Progressivo:** si alimenta con feedback ottenuti in corso d'opera (es. risultati intermedi, nuove soluzioni, analisi degli scostamenti dal piano iniziale, richieste di modifiche, analisi e risposte ai rischi, ecc.). Per garantire la sua efficacia è necessario svilupparlo progressivamente.
  - **Rischioso:** è per natura incerto e rischioso. «Se non possiede rischi non è un progetto!». Questi ultimi non sono solo minacce ma anche opportunità. La loro gestione è la chiave di volta del successo del progetto.
  - **Riutilizzabile:** è il patrimonio culturale dell'organizzazione che lo sviluppa. Crea conoscenza e competenza nelle persone che lo sviluppano.
  - **Collaborativo:** aggrega persone differenti per ruolo, competenza, esperienza, età, cultura. Taglia trasversalmente l'organizzazione.
- **PROGETTO SOCIALE:** iniziativa a elevata complessità organizzativa e relazionale in quanto ciclo di attività tra loro collegate e coerenti, circoscritte in un tempo definito e limitato, tese a realizzare, in uno specifico contesto, risultati, prodotti, servizi e cambiamenti sociali e/o culturali misurabili, anche dal punto di vista dell'impatto, unici e di apprezzabile utilità per i beneficiari. È promosso tanto in risposta a bandi, avvisi pubblici, gare, *call for proposals* e altre opportunità di enti erogatori, pubblici e/o privati, quanto autonomamente dall'organizzazione per cui opera il progettista.

## 1.2. Livelli organizzativi interessati dal progetto

- **FIGURE DI VERTICE (ORGANIZZAZIONE):** persone che decidono di lanciare il progetto. Hanno elevato potere decisionale; fissano le linee guida modificandole in corso d'opera. Posso operare in autonomia oppure organizzarsi in un Comitato di Progetto qualora l'iniziativa richieda un "governo unitario" che deve integrare le prospettive delle diverse organizzazioni coinvolte.
- **FIGURE DI GOVERNO (PROGETTO):** persone responsabili del progetto e del raggiungimento degli obiettivi contenuti nel **MANDATO PROGETTUALE** definito a livello di vertice. Hanno il compito di pianificare, realizzare, monitorare e rendicontare il progetto anche dal punto di vista dei risultati.
- **FIGURE OPERATIVE:** persone che svolgono l'attività di progetto mettendo a disposizione tempo e competenze.

## 1.3. Ambiente di progetto

- **ECOSISTEMA DEL PROGETTO:** insieme delle persone e/o delle organizzazioni che sono coinvolte attivamente nel progetto oppure gli interessi dei quali possono essere influenzati positivamente o negativamente dall'esecuzione del progetto. In particolare:
  - **Committente del progetto:** persona oppure organizzazione che commissiona il progetto, fornendo le risorse (denaro oppure beni) per il progetto. Persona interna oppure esterna all'organizzazione che realizza il progetto, con cui il progettista concorda il mandato progettuale.
  - **Progettista:** persona chiamata a ideare e a governare il progetto nel suo complesso (ambito, tempi, costi, rischi, risultati, persone, ecc.). Ha la responsabilità di conseguire il mandato progettuale. È il "regista" del progetto: coordina tutte le persone che fanno parte del team.
  - **Team di progetto:** gruppo allargato composto da tutte le persone che lavoreranno al progetto, anche per periodi limitati. Comprende il progettista e le persone che forniscono un contributo tecnico o specialistico.
- **STAKEHOLDER:** persone o organizzazioni attivamente coinvolte nel progetto o i cui interessi possono risentire del risultato dell'esecuzione o del completamento dello stesso. Possono influire sugli obiettivi e sui risultati del progetto. La loro influenza ha una diretta ripercussione sui risultati, costi e sul cambiamento sociale generato dal progetto: sarà massima nelle fasi iniziali del progetto e diminuirà progressivamente con l'avvicinarsi alla sua conclusione. Inoltre, l'impatto sul costo del progetto, imputabile alle modifiche richieste, sarà minimo all'inizio poiché nella fase di ideazione e di pianificazione le modifiche potranno essere gestite senza eccessivi aggravii di spesa, mentre aumenterà in modo progressivo all'avvicinarsi della fine poiché potrà comportare delle rilavorazioni e ripianificazioni con un impatto decisamente maggiore sui costi.

Nei confronti del progetto:

- esercitano “potere”: il loro livello di influenza sui risultati del progetto o, più in generale, sul progetto. Più è basso il potere, più lo stakeholder incide in modo marginale sull’andamento e sull’esito del progetto;
- manifestano “interesse”: il loro livello di coinvolgimento nel progetto in termini di obiettivi, attività e risultati. Più è alto l’interesse, più il progetto apporta sostanziali cambiamenti sulla realtà dello stakeholder.

Si possono suddividere in:

- Istituzionali: elevato potere ma medio o basso interesse;
  - Chiave: elevato potere e interesse;
  - Marginali: medio o basso potere e interesse;
  - Operativi: medio o basso potere ma elevato interesse.
- **MANDATO PROGETTUALE:** rappresenta la base vincolante per l’avvio del progetto. Costituisce l’accordo tra il committente e il progettista. Può riferirsi a una “richiesta di progetto”, a una “proposta di progetto” che viene definito prima che il progetto inizi. A volte può limitarsi a un input, un’email oppure una memo che dovrà diventare un documento strutturato e, quindi, contenere tutte le informazioni necessarie per l’avvio del progetto.

Ogni mandato contiene:

- **finalità, obiettivi** e risultati da raggiungere;
  - la pianificazione del modo con cui ottenere i **risultati**;
  - le risorse necessarie e/o disponibili al raggiungimento degli stessi;
  - i **traguardi intermedi** e i momenti di verifica per la valutazione dei rischi;
  - i controlli periodici per la definizione delle variazioni rispetto a quanto pianificato;
  - le modalità di valutazione dei risultati e del **cambiamento (impatto) sociale** generato.
- **FINALITA’ (OBIETTIVI GENERALI):** benefici sociali e/o economici di lungo termine per la società in generale (non solo e non tanto quindi per i beneficiari di un determinato progetto) ai quali il progetto contribuirà a conseguire. Tali obiettivi non verranno raggiunti esclusivamente tramite il progetto ma con il contributo di altri interventi o progetti o programmi. Sono attinenti a diversi aspetti di carattere sociale ed economico.
  - **OBIETTIVI (OBIETTIVI SPECIFICI):** benefici tangibili che i beneficiari otterranno attraverso l’intervento attuato con il progetto. In particolare, evidenziano l’aspetto o la condizione della vita dei beneficiari che muterà a seguito del progetto. Ogni obiettivo è **S.M.A.R.T.** acronimo di:
    - **Specifico:** rispetto all’obiettivo da valutare, di volta in volta individuato. Gli obiettivi sono tangibili e definiti, qualora troppo ampi e generici meglio ricondurli a un insieme più piccolo e finalizzato;

- **Misurabile:** oggettivamente rilevabile da qualunque valutatore (qualitativi e quantitativi), meglio se quantificabile numericamente;
  - **Achievable (fattibile):** realizzabile, come la fonte di verifica, che dovrà essere disponibile a un costo compatibile con le risorse disponibili, nonché, una volta realizzato, risulterà affidabile e stabile nel tempo;
  - **Rilevante (significativo):** rispetto all'informazione che si sta ricercando (dal raggiungimento di questo indicatore riterremo raggiunto l'obiettivo);
  - **Tempo definito:** valutato a un tempo dato in quanto raggiunto entro i tempi prestabiliti.
- **RISULTATI (DELIVERABLE):** oggetti tangibili e verificabili realizzati (forniti/consegnati) come risultato di un'attività del progetto. Possono essere:
    - **fisici:** prodotti realizzati o installati oppure servizi erogati;
    - **documentali:** documentazione prodotta durante la realizzazione di tali prodotti e servizi per il loro sviluppo e/o utilizzo.
  - **TRAGUARDI INTERMEDI (MILESTONE):** risultati senza il raggiungimento dei quali lo sviluppo del progetto non va avanti.
  - **CAMBIAMENTO (IMPATTO) SOCIALE:** cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che il progetto ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente).
    - **Valutazione d'impatto sociale** (L. 106/2016 – legge delega per la Riforma del Terzo Settore): valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato. Permette di valutare l'efficienza di un progetto e l'efficacia dell'azione, dell'iniziativa e dei servizi/interventi degli Enti del Terzo Settore.
  - **SCHEDA PROGETTO:** documento che riassume il contesto del progetto, i risultati raggiunti dal progetto e il cambiamento generato da quest'ultimo nella società/contesto di riferimento, la strategia e le responsabilità connesse. Rappresenta la base per l'accordo tra committente e il progettista.

## 2. FASI DELLA PROGETTAZIONE

- **CICLO DI VITA:** raccolta di fasi di progetto, generalmente in sequenza, il cui nome e numero sono determinati dalle esigenze di controllo dei soggetti coinvolti nel progetto.
  - FASI:

- ✓ **IDEAZIONE:** fase all'interno della quale viene analizzato il contesto progettuale e i bisogni dei beneficiari che hanno generato l'avvio della progettazione e definita l'idea - progetto comprendente obiettivi, destinatari, metodo che si andrà ad utilizzare, risultati attesi.
  - **Analisi di contesto:** conoscenza approfondita dell'ambito e/o del territorio all'interno del quale si sviluppa il progetto. È il momento in cui acquisire gli elementi conoscitivi indispensabili per la realizzazione di un progetto efficace ed efficiente e l'elaborazione di quest'ultimo in tutte le sue fasi. È il punto di partenza al quale si fonderanno le scelte successive, senza mai perdere di vista i condizionamenti e i vincoli derivanti dalle altre fasi.
  - **Analisi del bisogno:** individuazione dei problemi, delle esigenze, delle carenze, delle aree di miglioramento, delle cause di disagio o disservizio, degli sprechi..., dei beneficiari dell'intervento e ai quali il progetto dovrà dare risposta. L'analisi dei bisogni può servire anche a rilevare motivazioni, aspettative, desideri, orientamenti la cui conoscenza può essere usata anche per orientare i comportamenti. È un processo articolato e non semplice in quanto condizionato dalla straordinaria complessità del concetto di "bisogno".
  
- ✓ **PIANIFICAZIONE:** fase centrale del processo di progettazione. Consente la gestione delle attività necessarie a portare a termine un progetto:
  - **Perimetro progettuale:** delinea il "perimetro" entro il quale si svolge il progetto. Definisce ciò che è incluso e ciò che è escluso.
  
  - **Principali strumenti di pianificazione:**
    - Piano delle attività (WBS - Work Breakdown Structure): struttura e definisce in modo chiaro tutte le attività del progetto. È di fatto la scomposizione gerarchica di quest'ultimo in deliverable e attività. Serve a migliorarne la gestione e il controllo;
    - Matrice delle responsabilità: integra le informazioni del piano delle attività definendo il "chi fa che cosa", ufficializzando le responsabilità delle fasi di progetto e dei deliverable e responsabilizzando gli attori del progetto sul dettaglio del lavoro;
    - Cronoprogramma (Diagramma di Gantt): serve a pianificare un insieme di attività in un certo periodo di tempo.
  
- ✓ **ESECUZIONE:** messa in pratica delle attività pianificate da parte di tutte le parti interessate nel progetto.
  
- ✓ **CONTROLLO:** analisi del rispetto di tempi, budget e risorse al fine di valutare da parte del progettista e suo controllo del lavoro del team di progetto.
  
- ✓ **CHIUSURA E VALUTAZIONE DEI RISULTATI:** conclusione del progetto e valutazione dei risultati.

### 3. VALUTAZIONE DEI RISULTATI

- **VALUTAZIONE:** tappa essenziale (non supplementare) di un progetto, aiuta ad analizzare i risultati e a fare un bilancio su ciò che ha funzionato bene o meno bene. Consente di formulare gli obiettivi e di definire il percorso da seguire, verificando se si sta procedendo nella giusta direzione. Mette in evidenza gli effetti ottenuti oppure ottenibili attraverso il progetto e gli ulteriori sviluppi possibili.
  - **OBIETTIVI:**
    - ✓ **RENDICONTARE:** valutare il raggiungimento degli obiettivi verificando se è stato fatto quanto pianificato.
    - ✓ **FORMARE:** comprendere cosa ha funzionato e cosa no affinché le persone coinvolte nel progetto imparino e si migliorino in previsione di iniziative future.
    - ✓ **VALORIZZARE E COINVOLGERE:** informare gli stakeholder riguardo ai risultati ottenuti e all'uso delle risorse impegnate, coinvolgendoli attivamente e valorizzando quanto realizzato.
  - **TIPOLOGIE**
    - ✓ **EX ANTE:** realizzata prima dell'attuazione di un progetto; è finalizzata alla verifica della fattibilità dell'intervento e della sua pertinenza con i bisogni dei soggetti, del contesto e della committenza.
    - ✓ **IN ITINERE:** prende in esame sia lo stato di avanzamento dell'intervento, verificando la corrispondenza fra i risultati di percorso raggiunti e gli obiettivi intermedi individuati. Si concentra non solo sui risultati (e sulla loro qualità) delle azioni svolte, ma anche sulla definizione e articolazione dei processi, i quali, nella maggior parte dei casi, diventano determinanti per il successo o insuccesso dell'intervento. Consente di ri-progettare e ri-modulare l'intervento sulla base delle esigenze, delle criticità e degli insuccessi registrati in corso d'opera.
    - ✓ **FINALE:** verifica la riuscita o meno del progetto sulla base degli **indicatori di risultato**; consente di effettuare confronti tra le aspettative e i risultati raggiunti e di evidenziare elementi utili all'eventuale implementazione del progetto.
    - ✓ **EX POST:** è successiva all'intero ciclo di attività e può essere a sua volta articolata in:
      - **interna:** verifica della conformità dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi finali pianificati;
      - **esterna:** verifica della congruità tra i risultati ottenuti e i bisogni del territorio o dell'organizzazione di riferimento dell'intervento.
- **INDICATORI DI RISULTATO:** dati sintetici (qualitativi o quantitativi), che evidenziano in modo semplice i risultati connessi a un intervento. Vanno stabiliti fin dall'inizio della stesura del progetto al fine di valutare i risultati raggiunti nelle varie fasi. La loro funzione è quella di rappresentare in modo significativo le attività e i risultati

conseguiti per effetto del loro svolgimento. L'adozione di un indicatore implica l'identificazione delle caratteristiche peculiari del progetto sulle quali si intende richiamare l'attenzione e rispetto alle quali si intende misurare l'efficacia del progetto.

Grazie agli indicatori possiamo valutare:

- **rilevanza**: in quale misura il progetto risponde a bisogni reali dei beneficiari;
- **efficienza**: se gli obiettivi sono stati raggiunti con il minor oppure uguale utilizzo di risorse (economiche, umane, strumentali);
- **efficacia**: gli obiettivi conseguiti e la loro rispondenza con i risultati attesi;
- **impatto**: gli effetti generati dal progetto sul contesto, territorio e/o comunità;
- **sostenibilità**: il perdurare dei cambiamenti di cui sopra nel corso del tempo.

### 3.1. Il processo valutativo

- **MONITORAGGIO**: raccolta di dati e informazioni per la comprensione dello stato di avanzamento e/o di fatto del progetto. Azione di fondamentale importanza per il controllo di tutti gli elementi, per la tracciatura di quanto realizzato e l'acquisizione e/o la fornitura di dati per la valutazione. È un'azione continua che coinvolge gli attori del progetto e i suoi stakeholder.
- **VALUTAZIONE (EX ANTE, IN ITINERE, FINALE)**: vedi precedente paragrafo.

## 4. ELEMENTI CHIAVE

- **SOSTENIBILITA'**: capacità del progetto di produrre benefici per i destinatari e cambiamenti nel contesto nel corso del tempo, anche dopo la sua conclusione.
  - **PRINCIPALI DECLINAZIONI**:
    - ✓ **AMBIENTALE**: quando il progetto o i suoi prodotti non mettono a rischio la sopravvivenza di alcune specie, la conservazione del territorio e non generano nel lungo periodo degrado all'ambiente.
    - ✓ **FINANZIARIA**: quando il progetto rispetta i vincoli economici concordati con la committenza per il suo intero ciclo di vita, soprattutto in considerazione dell'andamento temporale delle spese (uscite) e dei contributi/vendite/quote d'iscrizione, fundraising, ecc. (entrate).
    - ✓ **TEMPORALE**: quando il progetto mantiene inalterata la sua capacità di generare valore non rendendo obsoleti i suoi risultati.
    - ✓ **ORGANIZZATIVA**: quando il progetto mantiene nel tempo un equilibrio fra le risorse utilizzate (persone, tecnologie, denari, ecc.) e i risultati conseguiti.
- **FATTIBILITA'**: studio e/o verifica (realizzata all'inizio della progettazione) della reale capacità del progetto di soddisfare i bisogni dei beneficiari. Esame critico di tutti gli elementi, dai dettagli operativi agli aspetti tecnici, economici, ambientali e socioculturali.

- **INNOVATIVITA' (di processo, di prodotto):** capacità del progetto di produrre cambiamento in un determinato contesto e/o di migliorare la condizione dei beneficiari dell'intervento. Capacità di incidenza dell'intervento sullo status quo. Concetto applicato all'interno di progetti finalizzati alla creazione di nuovi prodotti o servizi oppure di cambiamento e/o di miglioramento di servizi/prodotti già esistenti anche attraverso nuove modalità organizzative del lavoro, l'attuazione e/o la modifica di processi, l'introduzione di tecnologie.
- **ACCOUNTABILITY:** azione e impegno di un'organizzazione di dare conto delle scelte effettuate, delle attività intraprese e dei vantaggi realizzati per i propri interlocutori. Rende chiare ed evidenti le relazioni esistenti tra le scelte e le decisioni prese, le attività realizzate e i parametri di controllo degli effetti, ossia la metrica e gli indicatori. Consente di dare conto ai cittadini del proprio operato, rendendo trasparenti e comprensibili all'esterno i programmi, le attività e i risultati raggiunti per lo sviluppo sostenibile del territorio e della comunità di riferimento.