

# Project Cycle Management

La progettazione di massima.  
La fase di analisi: definizione del tema e attori chiave.



## La fase di analisi: definizione del tema e attori chiave.

### La definizione del tema per la progettazione

**Che cos'è il tema** Per avviare un processo di progettazione di massima, secondo il **metodo GOPP**, la prima cosa che deve essere definita è il tema.

Il tema non è altro che l'argomento sul quale si intende progettare. Esso definisce l'ambito in relazione al quale verrà svolto il lavoro di analisi dei problemi e la successiva ideazione del progetto.

Spesso il tema è predefinito, nel senso che rappresenta un aspetto immodificabile dal quale ha inizio l'attività di progettazione. Ciò accade, ad esempio, quando la progettazione prende il via da atti (ad es. bandi) che definiscono chiaramente i possibili ambiti di intervento. In altri casi invece, quando la progettazione è ancora lontana, è il progettista stesso che deve definirlo.

Stabilire il tema per una progettazione GOPP non è però una cosa molto semplice: esso infatti non deve essere né troppo vasto, né troppo ristretto.

Quali conseguenze produce la scelta di un tema troppo vasto?

Innanzitutto, ci saranno molti attori-chiave che dovranno essere coinvolti sia nella fase di analisi che nella successiva fase di progettazione dell'intervento e questo renderebbe troppo complesso tanto il lavoro di progettazione quanto la successiva gestione del progetto.

Un altro rischio è che l'analisi della situazione nella quale si intende intervenire e la conseguente progettazione rimangano ad un livello troppo generale, mentre la situazione concreta nella quale si vuole progettare riguarda temi più specifici.

Infine, l'intervento progettuale richiederà risorse molto elevate per essere realizzato.

**Cosa accade se il tema è troppo vasto e troppo ristretto**

Cosa accade invece se viene definito un tema troppo ristretto?

Poiché il tema delimita la situazione di partenza nella quale si intende intervenire, un tema troppo ristretto, che cioè prende in considerazione un aspetto molto specifico della realtà, porterà alla definizione di un progetto di portata troppo limitata, delimitando, a priori, le possibilità di intervento ad un ambito molto specifico.

La principale conseguenza che ne deriva è che molti attori-chiave saranno esclusi, a priori, dal progetto, in quanto non saranno probabilmente interessati a prendere parte ad un intervento la cui portata è così limitata. Infatti, poiché l'entità rappresenta il tema in relazione al quale i diversi attori entreranno in contatto, negozieranno e progetteranno, è importante che tutti gli attori possano riconoscersi in essa e trovare, prima che il processo di progettazione abbia inizio, un interesse perlomeno potenziale a partecipare.

E' importante anche ricordarsi che il tema delimita la situazione iniziale prima che l'attività di progettazione abbia inizio. E' quindi importante che essa non contenga già in sé delle ipotesi operative sui contenuti del progetto.

## Gli attori chiave: un caso di studio

**Chi sono gli attori chiave** Chi sono gli attori chiave (anche denominati *stakeholders*)? Sono tutti i soggetti - persone singole o organizzazioni, private o pubbliche – che possono contribuire al miglioramento della situazione (identificata nel tema), ricavandone dei benefici.

L'analisi degli attori, che viene anche indicata come analisi funzionale (*functional analysis*), permette di definire la funzione di ciascun attore rispetto al tema. In particolare, essa permette di capire il tipo di contributo che ciascun attore può offrire (cioè che cosa può “dare” per il miglioramento della situazione di partenza) e l'interesse o il vantaggio che ricava da questo miglioramento (che cosa ne può “ricevere”).

Questa analisi, che rappresenta la prima cosa che viene fatta in un workshop GOPP di progettazione di massima, ha inoltre il vantaggio di favorire la nascita di un clima collaborativo tra i diversi attori, poiché ognuno ha modo di spiegare che cosa può offrire e cosa riceve dal miglioramento della situazione.

In realtà questo tipo di analisi si rivela molto utile anche alla singola organizzazione che intenda dare avvio al processo di progettazione in una determinata realtà. Infatti, essa aiuta a identificare i diversi attori che è opportuno coinvolgere nel percorso di progettazione sulla base del contributo specifico che ognuno di essi può offrire.

E' proprio attraverso questo tipo di analisi che ci si accorge, in genere, di dover coinvolgere molti più attori rispetto a quelli che si pensava di contattare inizialmente.

Ipotizziamo che un partenariato o una singola organizzazione intenda avviare il percorso di progettazione per migliorare la situazione relativa a “Immigrati e mondo del lavoro nell'area X” (tema), di seguito descritta.

### ***Immigrati e mondo del lavoro nell'area X***

*L'inserimento degli immigrati nel mondo del lavoro nell'area X è estremamente difficile. Spesso essi restano di fatto esclusi dal mondo del lavoro e quindi ricercano in attività illegali le proprie fonti di sostentamento, determinando così il circolo vizioso che porta a un aumento delle attività criminose e a un conseguente aumento dei costi sociali per la collettività.*

*Gli immigrati spesso non sono in possesso di capacità e competenze professionali necessarie a inserirsi nel mondo del lavoro. I corsi di formazione professionale cui hanno potuto partecipare impartiscono una preparazione obsoleta, non adeguata a quanto richiesto dalle imprese della zona.*

*Oltre a ciò, gli immigrati alla ricerca di un lavoro spesso non sanno né come né dove presentarsi. Alcuni di essi non posseggono capacità comunicative e linguistiche di base (lettura, scrittura, ecc.) e comunque non conoscono le opportunità di lavoro offerte nella zona. La situazione è complicata anche dal fatto che le imprese non sono propense a offrire posti di lavoro agli immigrati, sia per una mentalità diffidente sia perché il costo dell'assunzione di un neo-assunto è troppo elevato.*

*Anche le possibilità, per gli immigrati, di costituire un'impresa autonoma, sono molto scarse.*

*L'accesso al credito è troppo gravoso per chi riparte spesso "da zero" e i costi della consulenza (business plan, parcelle dei commercialisti, ecc.) troppo onerosi. Infine gli immigrati, data la loro condizione, devono richiedere permessi e autorizzazioni (dalla patente a permessi di lavoro) e queste pratiche vengono evase con lentezza dagli uffici della zona, che non cooperano tra di loro e molto spesso non sono automatizzati.*

*Sulla base del nostro caso di studio “Immigrati e mondo del lavoro nell’area X”,  
gli attori da coinvolgere potrebbero essere:*

**Attori chiave/  
stakeholders**

Associazione  
degli immigrati

Imprese

Comuni  
dell’area

Centri di  
formazione  
professionale

Istituti di  
credito

Società di  
sviluppo  
imprendi-  
torialità

Centri per  
l’Impiego

Province

Nel nostro esempio possono esistere anche altri attori quali:

- le associazioni di volontariato,
- i centri di orientamento,
- l’Assessorato Reg.le Formazione Prof.le e Lavoro,
- le associazioni di categoria (artigiani, industriali, commercianti).

**Che cosa si intende per contributo degli attori chiave?** Ma che cosa si intende per **contributo**? Il contributo è ciò che l’attore può offrire, nell’ambito dell’intero percorso di progettazione, in termini di: risorse umane, strutture fisiche/locali, attrezzature, informazioni, influenza politica, reti telematiche, contatti, competenze tecniche/specialistiche, ecc. Sostanzialmente il contributo ci permette di capire perché è importante che quell’attore partecipi al processo di progettazione e quindi perché è importante coinvolgerlo.

E’ essenziale sottolineare che il contributo di ciascun attore può essere rilevante anche rispetto ad una sola fase della progettazione. Ad esempio, i beneficiari o destinatari delle azioni (cioè le persone fisiche o giuridiche i cui problemi si vuole affrontare e risolvere con il progetto), offrono un contributo fondamentale

soprattutto nella fase di analisi dei problemi: è infatti sulla base delle informazioni che essi forniscono (sui problemi che vivono nella loro vita quotidiana) che si può ricostruire un quadro veritiero della situazione attuale.

L'analisi degli attori, e in particolare la chiara identificazione del loro contributo, è pertanto uno strumento che aiuta la PS a rendere operativo il principio della partecipazione attiva in quanto viene concretamente identificato "chi" deve essere coinvolto nel percorso di progettazione e "che cosa" ogni singola organizzazione può offrire.

L'analisi degli attori (e il loro effettivo coinvolgimento) dovrebbe permettere non solo di identificare i problemi reali e concreti che esistono in un determinato contesto ma anche di identificare quei partner che appaiono rilevanti per le specifiche caratteristiche dei progetti Equal. E' quindi importante identificare i partner necessari per:

- validare l'innovazione progettuale (cioè gli attori che conoscono lo "stato dell'arte" del settore/tema in questione e che sono quindi in grado di riconoscere ciò che è realmente innovativo rispetto all'esistente) ,
- verificare che l'innovazione sperimentata sia "migliore" rispetto ad approcci esistenti a livello nazionale o europeo (*benchmarking*),
- diffondere l'innovazione verso altri attori che operano nel settore e trasferire le buone pratiche prodotte dal progetto (*mainstreaming*). Identificare questi attori all'inizio del percorso di progettazione aiuta, inoltre, a individuare i possibili ostacoli al *mainstreaming* e ciò che può essere trasferito nei diversi contesti.

Sulla base del nostro caso di studio "Immigrati e mondo del lavoro nell'area X", i contributi degli attori da coinvolgere potrebbero essere:

Attori chiave/ stakeholders	Contributo
Associazione degli immigrati	Informazioni sui problemi
Imprese	Disponibilità ad assumere Conoscenza standard lavorativi
Comuni dell'area	Validazione innovazione Risorse economiche
Centri di formazione professionale	Capacità didattiche Strutture (aule, laboratori, ecc.)
Istituti di credito	Credito agevolato Competenze tecniche
Società di sviluppo imprendi- torialità	Know-how tecnico Fondi
Centri per l'Impiego	Know-how tecnico Validazione innovazione
Province	Mainstreaming

**Che cosa si intende per interesse degli attori chiave.**

L'**interesse** ci permette invece di capire che cosa l'attore ricava dal miglioramento della situazione ossia che cosa si aspetta di riceverne. In altri termini, esso esprime un interesse specifico a prendere parte al processo di progettazione in quanto dal miglioramento della situazione iniziale il singolo attore si aspetta di ricevere un vantaggio.

Riflettere sugli interessi può aiutare a comprendere, inoltre, le motivazioni che portano alcuni attori a partecipare in modo solo formale o a non partecipare affatto alla progettazione, evidenziando la mancanza di un interesse specifico o "tornaconto" a riguardo.

Può accadere che non sia immediatamente evidente l'interesse o il vantaggio che un'organizzazione ricava dal miglioramento di una data situazione. Questo si verifica con più frequenza nel caso di enti pubblici per i quali generalmente l'interesse viene identificato con la *mission* dell'ente o il suo mandato istituzionale. In realtà, anche in questi casi, si può generalmente rintracciare un interesse concreto e specifico dell'ente pubblico a partecipare: questo avviene, ad esempio, quando la situazione che si intende migliorare con l'intervento progettuale rientra negli obiettivi strategici e quindi nei progetti di sviluppo dell'ente stesso.

### **“Analisi degli attori chiave”**

Sulla base del nostro caso di studio “Immigrati e mondo del lavoro”, la “matrice degli attori” potrebbe essere la seguente:

<b>Attori chiave/ stakeholders</b>	<b>Contributo</b>	<b>Interesse - aspettativa</b>
Associazione degli immigrati	Informazioni sui problemi	Occupazione regolare
Imprese	Disponibilità ad assumere Conoscenza standard lavorativi	Manodopera qualificata
Comuni dell'area	Validazione innovazione Risorse economiche	Consenso
Centri di formazione professionale	Capacità didattiche Strutture (aule, laboratori, ecc.)	Acquisizione nuove commesse
Istituti di credito	Credito agevolato Competenze tecniche	Nuovi clienti Immagine
Società di sviluppo imprenditorialità	Know-how tecnico Fondi	Espansione dell'attività Visibilità pubblica
Centri per l'Impiego	Know-how tecnico Validazione innovazione	Migliore organizzazione del lavoro
Province	Mainstreaming	Consenso