
Project Cycle Management

Tre momenti centrali della fase di analisi:
analisi dei problemi, analisi degli obiettivi e identificazione degli ambiti
di intervento



Analisi dei problemi, analisi degli obiettivi e identificazione degli ambiti di intervento

L'analisi dei problemi

Perché partire dai problemi?

Dire che i progetti sono ideati per affrontare i problemi delle persone o delle organizzazioni è sicuramente un'affermazione largamente condivisa.

Pertanto, un percorso di progettazione ben pianificato, che intenda affrontare i problemi reali e concreti dei beneficiari, deve partire da un'analisi completa ed accurata della situazione esistente, definendo solo successivamente le azioni che sono in grado di fronteggiare le problematiche rilevate nel contesto.

Nella pratica, più frequentemente di quanto si creda, la progettazione è invece fortemente influenzata dalle attività che spesso costituiscono un aspetto definito *a priori*. Ciò accade, probabilmente, perché le singole organizzazioni o gli esperti che progettano definiscono la strategia progettuale sulla base delle loro competenze ed attività specifiche (che saranno finanziate in tal modo dal progetto) o anche perché i programmi finanziano esclusivamente determinate tipologie di azioni.

Il limite evidente di questo modo di operare è che il progetto offrirà delle soluzioni "preconfezionate" e, in genere, parziali che difficilmente saranno in grado di affrontare in modo adeguato i problemi esistenti.

E' per superare questi limiti che il PCM colloca al centro di tutto il processo di progettazione l'analisi dei problemi che, per essere completa ed accurata, deve essere realizzata sulla base delle indicazioni che provengono direttamente dagli attori che vivono nel contesto in cui si vuole intervenire. Per fare questo, il PCM utilizza i **workshop GOPP** che, attraverso la partecipazione dei diversi attori, permettono di identificare i problemi reali che essi incontrano nel loro operare quotidiano. Nel workshop, l'analisi dei problemi è articolata in due parti distinte:

- l'identificazione e il chiarimento dei problemi,
- la loro gerarchizzazione in un diagramma di causa-effetto (albero dei problemi).

L'identificazione dei problemi

L'importanza della fase di identificazione dei problemi deriva dal fatto che essa rappresenta la base su cui avviene in seguito il lavoro di definizione dell'intervento progettuale. Pertanto, è importante che a questo punto emergano, in termini concreti e tangibili, gli aspetti negativi della situazione in cui si vuole intervenire.

Il **problema**, quindi, deve evidenziare una **situazione negativa attuale** che gli attori chiave vivono nel loro operare quotidiano.

Molto spesso, invece, i problemi sono espressi:

Le cose da evitare:

- in forma generica o astratta;
- in termini positivi o di "mancanza" di una certa soluzione;
- sotto forma di giudizi personali o di opinioni.

1)
**Formulazione
dei problemi
generica
e
astratta**

I problemi formulati in modo generico o astratto impediscono di comprendere la vera natura dell'aspetto negativo da fronteggiare e quindi rendono difficile o impossibile la definizione del modo adeguato per affrontarlo. Espressioni come "difficoltà di comunicazione" non permettono infatti di capire quali sono i problemi concreti e specifici che sono all'origine di questa situazione, poiché questa si presta a molteplici interpretazioni. La "difficoltà di comunicazione" potrebbe alludere, ad esempio, a "utilizzo di linguaggi tecnici di difficile comprensione", "situazioni di conflitto tra persone o gruppi", "sistemi di trasmissione dati obsoleti", ecc.

2)
**Formulazione
dei problemi in
forma positiva
o come solu-
zione assente
("mancanza
di")**

I problemi espressi in forma positiva o come soluzioni assenti ("mancanza di") presentano come problema la mancanza di una soluzione desiderata. Se, ad esempio, si afferma che "il problema è la formazione" o "la mancanza di servizi di consulenza per la creazione di impresa", si presentano come problemi delle possibili soluzioni (formazione, servizi di consulenza) a problematiche sottostanti che non vengono però identificate. E' questo l'errore più tipico che una progettazione effettuata da un esperto può comportare: l'esperto è portato, in modo naturale, a "vedere" subito la soluzione o l'azione di cui è convinto portatore piuttosto che le cose negative che accadono oggi in una determinata situazione o territorio.

La "mancanza di servizi di consulenza per la creazione di impresa" non descrive il problema sottostante (es: difficoltà a creare nuove imprese sociali) e rischia di indirizzare il progetto verso una soluzione assente (i servizi di consulenza) quando invece il problema concreto può essere, ad esempio, "condizioni di accesso al credito molto onerose". In questo caso il rischio è di non identificare i problemi reali che esistono in quella specifica realtà e di orientare la progettazione verso soluzioni (la creazione di servizi per...) che possono rivelarsi inefficaci.

3)
**Formulazione
dei problemi
sotto forma di
opinioni perso-
nali o giudizi**

I problemi espressi in termini di opinioni personali o giudizi - ad esempio, "l'Ente X è inefficiente" - producono una doppia difficoltà: da un lato, come negli altri casi, impediscono di identificare il problema reale e concreto (es. "mesi di attesa per il rilascio dei certificati"), dall'altro, favoriscono reazioni di chiusura e dinamiche conflittuali tra gli attori che ostacolano sia la progettazione sia la successiva realizzazione dell'intervento.

**Quali
caratteristiche
devono avere i
problemi**

E' molto importante quindi che i problemi identificati in questa fase evidenzino degli aspetti concreti e tangibili della realtà e non rappresentino invece delle indicazioni generiche, idee personali o possibili soluzioni.

Per fare emergere le situazioni negative che gli attori vivono concretamente, nel loro operare quotidiano, è essenziale che i problemi siano espressi in termini:

- reali, basati cioè su fatti concreti e vissuti dai partecipanti e non sulle proprie o altrui idee o opinioni,
- oggettivi, basati su fatti certi e, se possibile, dimostrabili,
- negativi, che rappresentino quindi delle situazioni negative attuali e non delle soluzioni,
- chiari, cioè comprensibili da tutti,
- specifici, in quanto riferiti a aspetti o elementi precisi (persone, luoghi, tempi, quantità, ecc.).

Come arrivare a questo risultato?

Le domande che aiutano a identificare i problemi come condizioni negative attuali

L'utilizzo di alcune semplici domande può rappresentare un valido ausilio per rendere più concreta e specifica l'analisi sia nei casi in cui sia prevista un'interazione tra gli attori chiave (attraverso workshop partecipativi) sia quando l'analisi dei problemi viene realizzata da una singola organizzazione (utilizzando interviste ai singoli attori, risultati di indagini, ricerche, ecc.). E' chiaro che in quest'ultimo caso l'analisi dei problemi dovrà essere verificata e validata dai diversi attori chiave, per essere certi che la situazione problematica descritta corrisponda effettivamente alla realtà.

Qualora la formulazione del problema sia generica o astratta ("il problema è la scarsa capacità di coordinamento"), alcune domande utili da porre o da porsi possono essere:

- ✓ "Cosa accade nella realtà?"
- ✓ "Si può fare un esempio concreto?"
- ✓ "A chi, a quale gruppo di utenti si fa riferimento?"
- ✓ "Per chi questo aspetto rappresenta un problema?"

Nel caso di problemi espressi in forma positiva ("il problema è l'informazione") o come soluzioni assenti/"mancanza di" ("il problema è la mancanza di formazione"), alcune domande utili per rendere più specifica e concreta l'analisi possono essere:

- ✓ "Quale problema in concreto può essere risolto o affrontato con (la soluzione: es. l'informazione, la formazione)?"
- ✓ "Che cosa i beneficiari non possono o non sono in grado di fare?"
- ✓ "Cosa accade nella realtà?"

Se il problema viene espresso in termini di opinioni personali (es. "il personale dell'Ente X è inefficiente"), le domande che possono aiutare ad identificare i problemi reali e specifici che il giudizio negativo sottintende possono essere:

- ✓ "Che cosa il personale non è in grado di fare?",
- ✓ "Che cosa accade in concreto?".

La gerarchizzazione dei problemi: l'Albero dei Problemi

Per passare dai singoli problemi al quadro complessivo della situazione attuale, con tutti i suoi aspetti negativi, viene costruito un **Albero dei Problemi**. L'Albero dei Problemi è pertanto la rappresentazione d'insieme della realtà problematica nella quale si vuole intervenire.

Nell'Albero i singoli problemi sono collocati in ordine gerarchico, secondo relazioni di causa-effetto che vanno dal basso verso l'alto.

Come si costruisce l'Albero dei problemi?

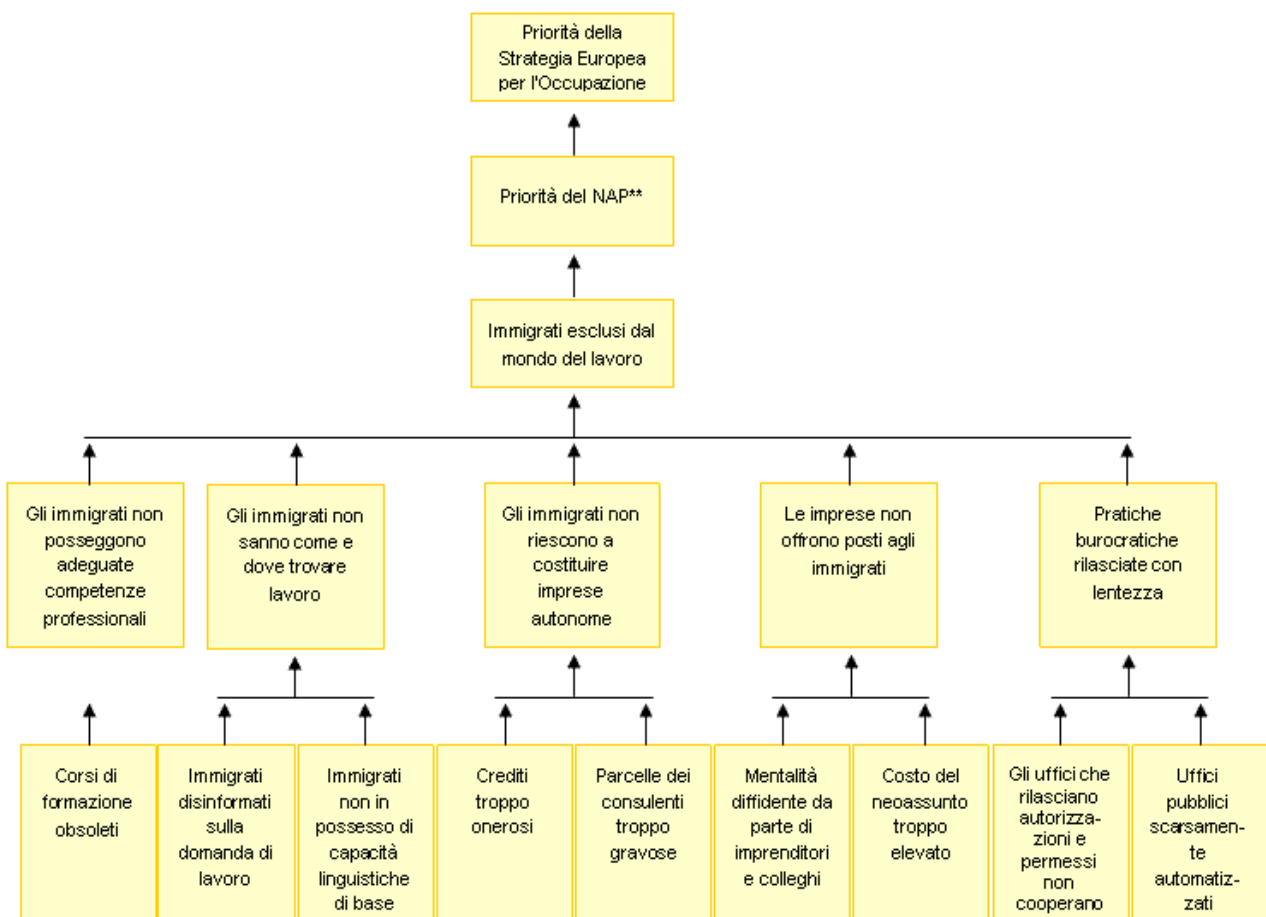
Per costruire questo diagramma, si sceglie, tra tutti i problemi identificati, uno da cui partire. Si individua poi un secondo problema in relazione al primo e si verifica se esso sia:

- ❑ una causa del primo problema, nel qual caso lo si colloca graficamente ad un livello inferiore;
- ❑ un effetto del primo problema, nel qual caso lo si colloca ad un livello superiore;
- ❑ né una causa né un effetto, nel qual caso lo si colloca allo stesso livello, cioè accanto.

La costruzione dell'albero continua nello stesso modo, collocando tutti i problemi nel diagramma di causa-effetto. Una volta completato l'albero, si tracciano delle linee di connessione, sempre dirette verso l'alto, che evidenziano i legami tra i diversi problemi.

Un esempio di Albero dei problemi

Un esempio dell'Albero dei problemi nel caso degli "Immigrati e mondo del lavoro nella Regione Verde" è riportato nella figura sottostante.



**Albero dei problemi sul tema
"Immigrati e mondo del lavoro nella Regione Verde"**

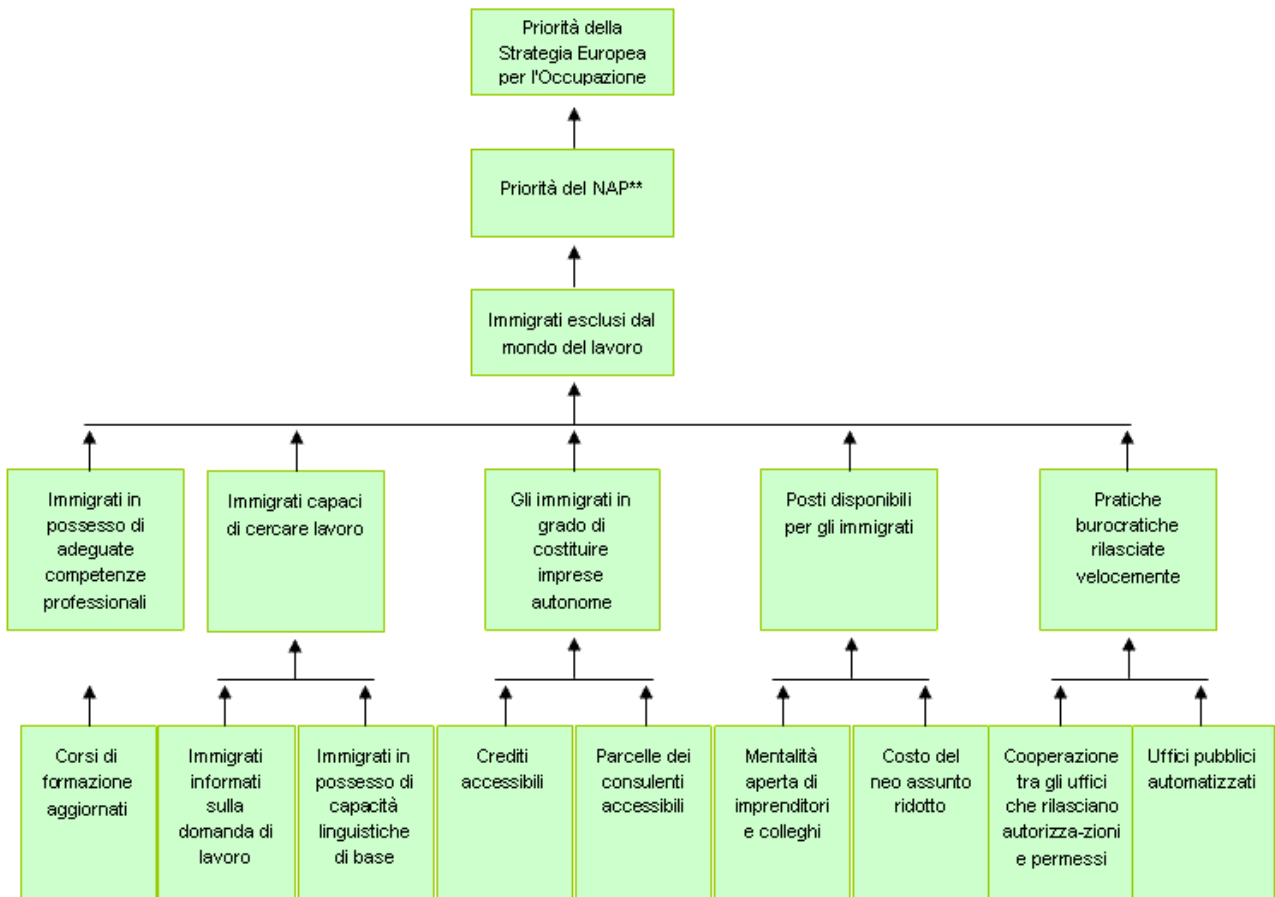
L'analisi degli obiettivi

Passare dalla descrizione della situazione problematica attuale a quella positiva desiderata per il futuro

L'analisi degli obiettivi permette di passare dalla descrizione della situazione negativa attuale, rappresentata nell'Albero dei Problemi, alla situazione positiva desiderata per il futuro, che viene rappresentata in un Albero degli Obiettivi. L'Albero degli Obiettivi permette quindi di raffigurare, in un quadro unitario, ciò che si potrebbe osservare nella realtà se tutti i problemi precedentemente identificati fossero risolti.

Questo passaggio viene realizzato riformulando ciascun problema (situazione negativa attuale) nel corrispondente obiettivo, dove l'**obiettivo** descrive la **situazione positiva futura**. In questo modo si ottiene l'Albero degli Obiettivi che costituisce la versione speculare, in positivo, dell'Albero dei Problemi.

L'esempio dell'Albero degli Obiettivi nel caso degli "Immigrati e mondo del lavoro nella Regione Verde" è rappresentato nella figura sottostante.



Albero degli Obiettivi nel caso
"Immigrati e mondo del lavoro nella Regione Verde"

**Trasformare i
problemi in
obiettivi**

In questo passaggio è importante però non confondere gli obiettivi (descritti come situazioni positive già realizzate nel futuro) con le attività necessarie per raggiungerli. Ad esempio, se un problema identificato è “operatori dei Centri per l’Impiego scarsamente qualificati”, l’obiettivo sarà “operatori dei Centri per l’Impiego adeguatamente qualificati” e non “corsi di formazione per gli operatori” che rappresenta invece una (possibile) attività per raggiungere quell’obiettivo.

E’ inoltre opportuno verificare, nell’Albero degli Obiettivi, che i legami logici tra i diversi obiettivi siano corretti. Infatti, può accadere che nella trasformazione dei problemi in obiettivi, i nessi di causa-effetto precedente identificati tra i diversi problemi non siano immediatamente applicabili ai corrispondenti obiettivi. Questa verifica rappresenta in realtà un’opportunità per migliorare l’analisi della situazione positiva desiderata per il futuro.

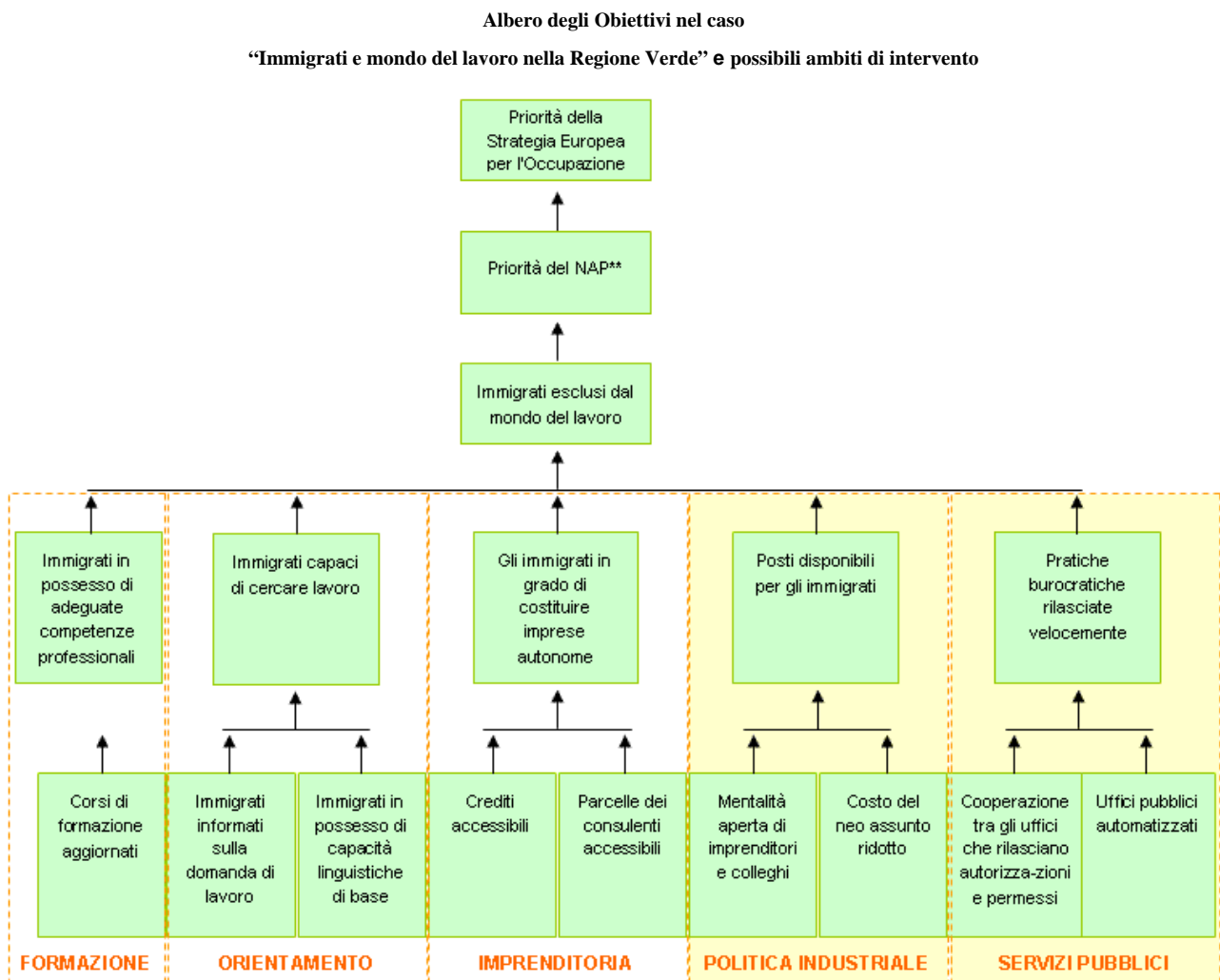
E’ essenziale ricordare che in questa fase il progetto non è stato ancora definito e che pertanto, gli obiettivi identificati nell’albero non rappresentano gli obiettivi progettuali. Infatti, l’albero degli obiettivi descrive gli aspetti positivi che potranno essere osservati nella realtà qualora tutti i problemi fossero risolti. Difficilmente, però, nella realtà un singolo progetto riuscirà ad affrontare (sulla base delle risorse umane e finanziarie disponibili, del mandato degli attori, del tempo a disposizione ecc.) tutti gli aspetti problematici di una determinata situazione e, più realisticamente, dovrà operare delle scelte tra i diversi obiettivi definiti nell’albero.

L'identificazione dei possibili ambiti d'intervento

L'individuazione dei possibili ambiti di intervento del progetto, che rappresenta il momento conclusivo della fase di analisi, viene realizzata per agevolare le scelte che saranno effettuate nella fase successiva di progettazione.

A tal fine, sono identificati gli obiettivi che nell'albero possono essere associati in aree o ambiti omogenei (*cluster*). Gli ambiti sono definiti sulla base delle competenze tecnico-professionali e/o istituzionali necessarie per raggiungere gli obiettivi associati in ciascun ambito.

Nel caso degli "Immigrati e mondo del lavoro nella Regione Verde" i possibili ambiti di intervento sono rappresentati nella figura sottostante.



In questo modo emergono, con maggiore chiarezza, le differenti tematiche affrontate nella fase di analisi e, quindi, i diversi attori e le competenze specialistiche che sono necessari per intervenire in ciascun'area. Nella fase di progettazione, la scelta di intervenire in un ambito piuttosto che in un altro sarà pertanto effettuata, in via prioritaria, sulla base dell'effettiva disponibilità di queste risorse.