



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
E-LEARNING



La definizione dell'entità e l'analisi degli attori

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto **Esperi@** - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autori: Federico Bussi, Mariarosaria Russo

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Novembre 2017

La definizione dell'entità e l'analisi degli attori

Il Project Cycle Management prevede che la strategia progettuale venga elaborata nell'ambito di uno o più *workshop GOPP* (o *LFA*) di progettazione partecipativa, nei quali gli attori-chiave e i promotori del progetto, assistiti da un facilitatore esperto del metodo, definiscono in modo trasparente e condiviso gli aspetti fondamentali dell'intervento progettuale.

Il prodotto finale è uno schema progettuale strutturato e completo che assume la forma della matrice del Quadro Logico. Il Quadro Logico contiene tutti gli elementi fondamentali dell'idea progettuale (obiettivi, attività, risultati, realizzazioni), gli indicatori e anche le condizioni esterne che concorrono a raggiungere gli obiettivi del progetto.

Per arrivare a definire il Quadro Logico di un progetto, la metodologia GOPP prevede due fasi fondamentali di lavoro, a loro volta suddivise in sotto-fasi:

La fase di analisi si articola nei seguenti passaggi:

- definizione dell'entità, che permette di identificare l'ambito nel quale effettuare la progettazione di massima;
- analisi degli attori-chiave, che definisce quali sono gli interessi e i contributi degli attori per il miglioramento di una determinata situazione;
- analisi dei problemi, che identifica gli aspetti negativi della situazione in cui si vuole intervenire e le relazioni di causa-effetto tra le diverse problematiche;
- analisi degli obiettivi, che presenta un quadro esauriente della situazione futura desiderata;
- identificazione degli ambiti di intervento (*clustering*), che individua, tra tutti gli obiettivi identificati, i diversi ambiti nei quali il progetto potrebbe intervenire.

La fase di progettazione a sua volta si articola nei seguenti passaggi:

- scelta degli ambiti di intervento (*scoping*): questa sotto-fase porta a definire quale sarà la vera dimensione o portata del progetto;
- definizione della logica di intervento: è qui che sono definiti gli elementi fondamentali che compongono il progetto di massima (obiettivi, attività, risultati, realizzazioni);
- analisi del rischio: questo passaggio permette di conoscere gli aspetti esterni al progetto che ne possono ostacolare il successo;
- definizione degli indicatori: questa azione permette di identificare gli indicatori che misurano il raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- programmazione temporale delle attività: in questa sotto-fase vengono articolate in ordine cronologico le attività previste.

La definizione dell'entità

Per avviare una progettazione di massima secondo il metodo dell'Approccio del Quadro Logico, il primo passo da compiere è la definizione dell'entità.

L'entità è l'argomento, il tema sul quale si intende progettare e in merito al quale verrà svolto il lavoro di analisi dei problemi e la successiva definizione della matrice del Quadro Logico.

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, sono i promotori del progetto a doverlo definire.

Stabilire il tema per una progettazione secondo l'Approccio del Quadro Logico non è però una cosa molto semplice: esso, infatti, non deve essere né troppo vasto, né troppo ristretto.

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

Quali conseguenze produce la scelta di un **tema troppo vasto**?

Innanzitutto, ci saranno molti attori-chiave che dovranno essere coinvolti nella fase di progettazione dell'intervento, e questo rende troppo laborioso 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, rimangono 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 invece se viene definito un **tema troppo ristretto**?

Il rischio è che si prenda in considerazione un aspetto molto specifico della realtà, portando alla definizione di un progetto di portata limitata e delimitando, a priori, le possibilità di intervento ad un ambito troppo circoscritto.

La principale conseguenza che ne deriva è che molti attori-chiave saranno esclusi, in partenza, dal progetto, giacché non saranno probabilmente interessati a prendere parte ad un intervento la cui portata è così limitata. Infatti, poiché l'entità rappresenta il tema riguardo 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.

L'analisi degli attori-chiave

Gli attori-chiave sono tutti quei soggetti – organizzazioni private o pubbliche, gruppi di persone ecc. – che, sul tema oggetto della progettazione, sono portatori di interessi o di competenze normative sulla materia.

L'analisi degli attori, che viene anche indicata come analisi funzionale (*functional analysis*), permette di definire la funzione di ciascun attore rispetto al tema oggetto della progettazione. 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 gli interessa “ricevere”).

Questo tipo di analisi si rivela molto utile per il singolo professionista che intenda impostare un'idea progettuale su una determinata realtà. Infatti, essa aiuta ad identificare i diversi attori che è opportuno coinvolgere nel processo di progettazione sulla base del contributo specifico che ognuno di essi può offrire.

È 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.

Il contributo degli attori-chiave

Che cosa si intende per contributo degli attori-chiave? Il contributo è ciò che l'attore può offrire nel 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. La domanda da porsi è: chi sono coloro di cui analizziamo i problemi o le opportunità?

È essenziale sottolineare che il contributo di ciascun attore può essere rilevante anche rispetto ad una sola fase della progettazione. Ad esempio, i beneficiari (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'interesse degli attori-chiave

Che cosa si intende per interesse degli attori-chiave? L'interesse ci permette di capire che cosa l'attore ricava dal miglioramento della situazione, ossia quali vantaggi si aspetta di riceverne.

La domanda che ci si può porre è: chi trarrà beneficio e come da una proposta di intervento progettuale? E chi invece potrebbe essere penalizzato dalla proposta di intervento progettuale?

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.

Per fornire un esempio di analisi funzionale, può essere considerato il seguente caso di studio.

Case study: Donne e mercato del lavoro nella Regione X

In una Regione italiana si è accentuato il fenomeno dell'esclusione delle donne dal mondo del lavoro. Questo fa sì che i redditi familiari siano ancora troppo bassi, in aree caratterizzate da sottosviluppo e depressione.

Molte donne, seppur in possesso di titoli di studio mediamente elevati, vivono in zone montane dove non hanno accesso alle informazioni riguardanti le possibilità di occupazione. Mancano strutture di orientamento e assistenza in favore delle categorie socialmente svantaggiate.

Le donne non sono in possesso di capacità e competenze professionali necessarie per inserirsi immediatamente nel mondo del lavoro. I Centri di formazione professionale impartiscono una preparazione obsoleta e dispongono di attrezzature che non si usano più nelle industrie della zona.

Le donne incontrano molte difficoltà nel creare proprie imprese. Esse sostengono che le condizioni di accesso al credito sono troppo gravose, così come le parcelle dei consulenti per l'avvio di una attività autonoma.

Molte donne non possono raggiungere un eventuale posto di lavoro fuori dal comune di residenza, anche perché non saprebbero dove lasciare i propri figli. Il servizio di trasporto pubblico non copre adeguatamente l'insieme dei paesi montani.

Inoltre, le imprese della zona offrono pochi posti di lavoro. Il costo dell'assunzione di un lavoratore neoassunto è oggi troppo alto perché imprese con margini ridottissimi di profitto se lo possano permettere.

Proviamo quindi, sulla base del nostro caso di studio, a definire la “matrice degli attori”:

Attore	Contributo	Interesse- aspettativa
Associazioni di donne	Conoscenza dei problemi	Aumento occupazione femminile
Imprese	Disponibilità ad assumere; Conoscenza standard lavorativi	Manodopera più qualificata
Comuni dell'area	Risorse economiche; Competenze legislative	Consenso
Centri di formazione professionale	Capacità didattiche; Strutture (aule, laboratori, ecc.)	Acquisizione nuove commesse
Società per lo sviluppo dell'imprenditorialità	Know-how tecnico; Fondi	Espansione dell'attività; Visibilità pubblica

Per raffigurare il sistema degli attori-chiave in un determinato territorio o su un determinato tema (entità) è importante distinguere le diverse categorie e la terminologia utilizzata:

- **Stakeholder:** individui o istituzioni suscettibili di influenzare o essere influenzati direttamente o indirettamente, in maniera favorevole o sfavorevole, da un progetto o un programma;
- **Beneficiari:** coloro che “soffrono” i problemi e ai quali il progetto si indirizza e che si giovano in qualche modo della realizzazione del progetto. In tale ambito possiamo distinguere: i gruppi target, che beneficiano direttamente del progetto a livello di scopo del progetto (può trattarsi anche del personale dell'organizzazione); i beneficiari finali, che ricevono vantaggi dalla realizzazione del progetto di lungo termine a livello di società o di settore (nel nostro caso di studio il gruppo sociale delle donne con difficoltà di inserimento, le loro famiglie, le imprese);
- **Soggetto realizzatore:** l'ente che realizza il progetto e che è responsabile di fornire servizi ai beneficiari (nel nostro caso possiamo immaginare possa essere un Centro di formazione professionale, una società per lo sviluppo dell'imprenditoria, ecc.).

Nell'analisi degli attori, un altro elemento importante da considerare è il grado di collaborazione e conflitto tra i diversi attori. Tale elemento permette di comprendere se le risorse a disposizione sono definite in modo da essere equamente ripartite per rispondere ai fabbisogni dei gruppi più vulnerabili. Se il conflitto è identificato, questo deve essere preso in conto e gestito.