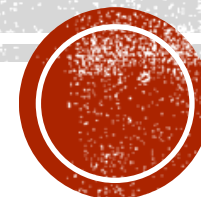




# PROGETTAZIONE SOCIALE



**CORSO PER PRINCIPIANTI – 18 ORE**

**DOCENTE: ANNA ROVERA**

**MODULO - 4**

Dove siamo arrivati nel modulo 3

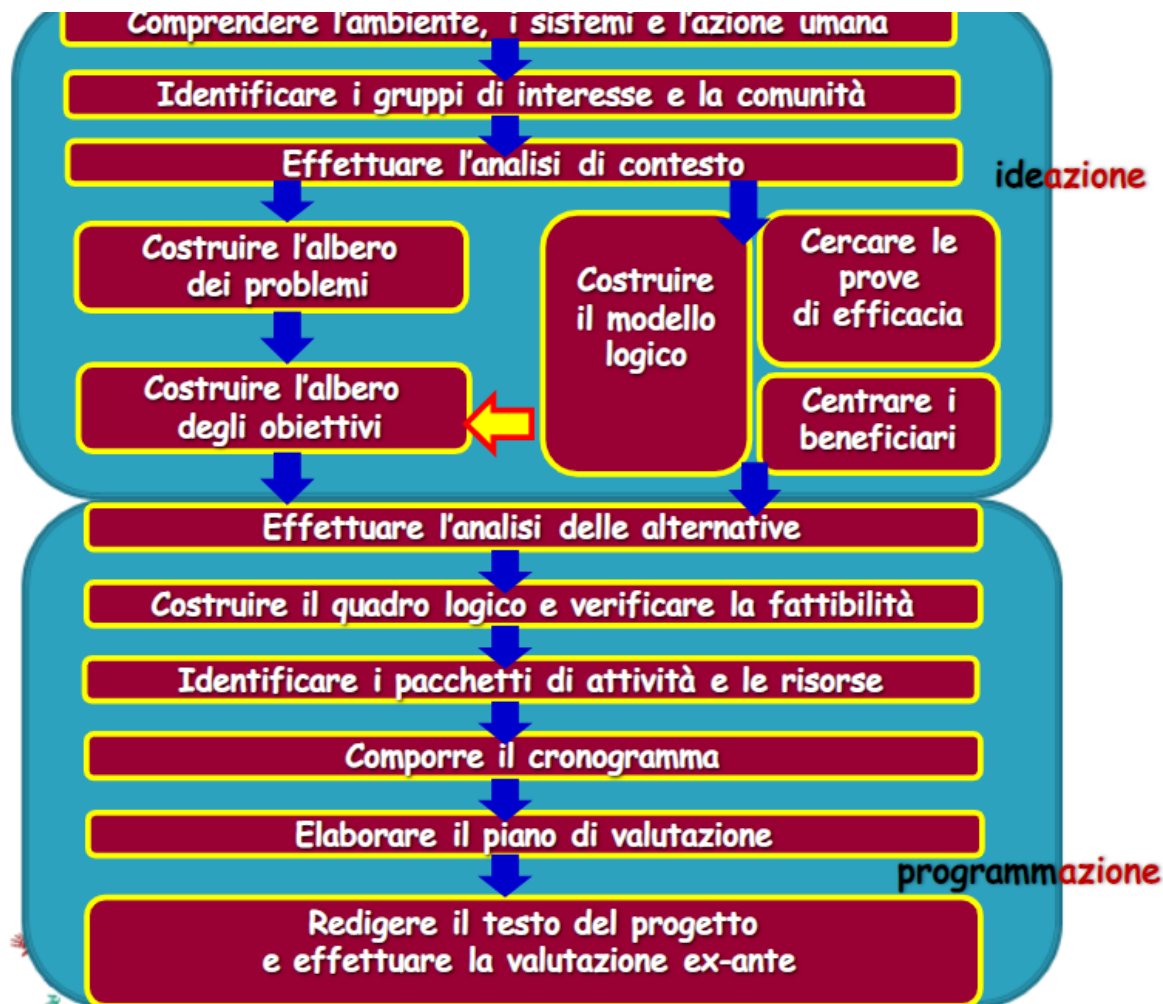
# AVANZIAMO PER «PASSI» NEL PROCESSO PROGETTUALE



Verso cosa stiamo andando?  
UNA VISIONE D'INSIEME



# UNA VISIONE D'INSIEME DEL CORSO PRINCIPIANTI IN PROGETTAZIONE



# DALL'ANALISI ALLA PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

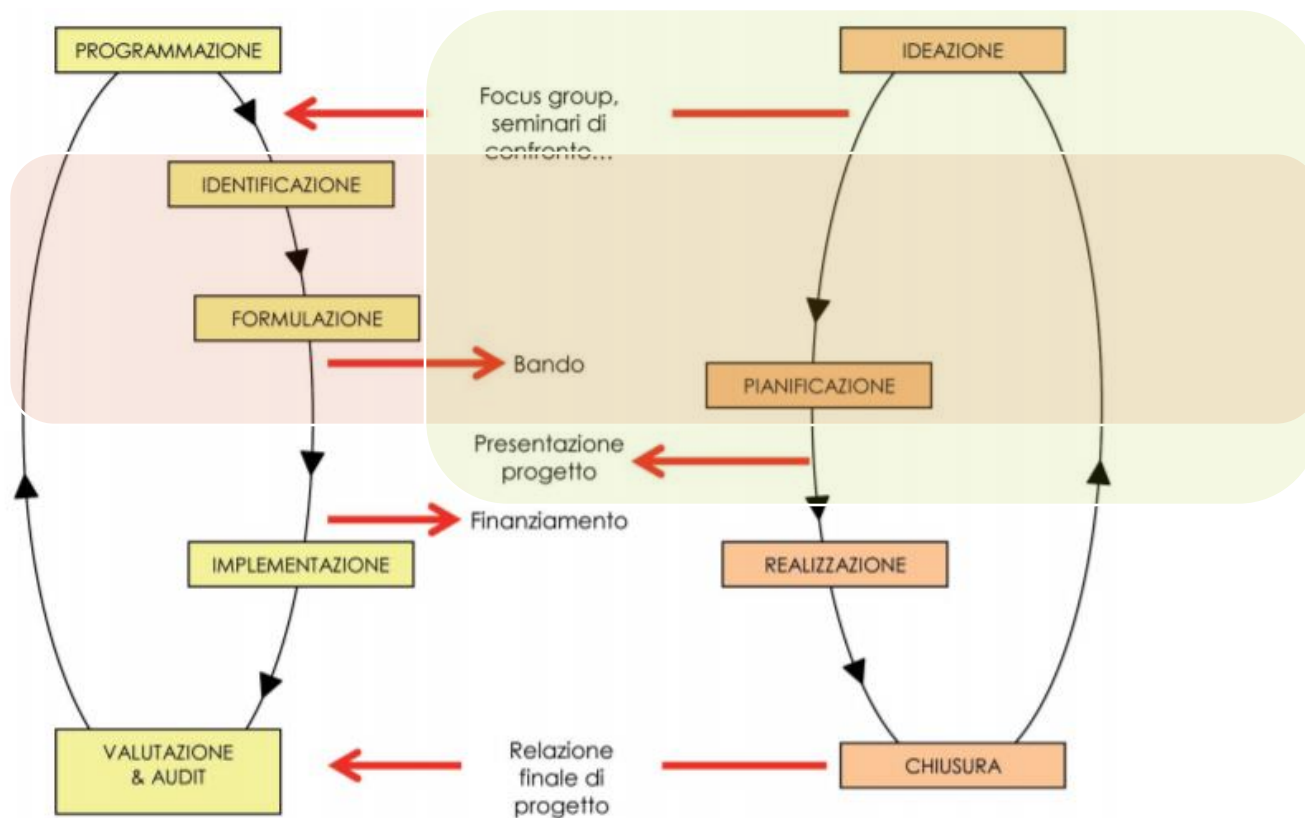


Figura 6: Rapporto tra il ciclo di programma e il ciclo di un progetto finanziato



# IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT ED IL LOGICAL FRAMEWORK APPROACH

## Project Cycle Management

Definisce le attività relative al management e le procedure decisionali che caratterizzano le diverse fasi di vita di un progetto.

## Logical Framework Approach

Metodologia per la progettazione, la gestione e la valutazione di programmi e progetti attraverso il ricorso a strumenti volti ad accrescere la partecipazione, la trasparenza e favorire un approccio per obiettivi

Processo decisionale e  
realizzativo definito  
dall'organizzazione

Metodi e strumenti di  
project management

**Utilizzo dell'approccio del QUADRO LOGICO (in italiano) è necessario per assicurare un approccio analitico al design ed al management del progetto**



# LE DUE FASI DELL'APPROCCIO LOGICAL FRAMEWORK

## FASE 1 - ANALISI

### **Analisi dei problemi:**

- identificare i portatori di interesse ed i loro problemi chiave
- identificare i vincoli e le opportunità
- determinare le relazioni causa-effetto.

### **Analisi degli obiettivi:**

- sviluppare gli obiettivi dai problemi identificati
- identificare i mezzi per chiudere le relazioni causa-effetto.

### **Analisi strategica:**

- identificare le differenti strategie per raggiungere gli obiettivi
- determinare gli obiettivi complessivi e lo scopo del progetto.

## FASE 2 - PIANIFICAZIONE

### **Logframe:**

- definire la struttura di progetto
- testare la sua logica
- formulare gli obiettivi in termini misurabili.

### **Piano delle attività:**

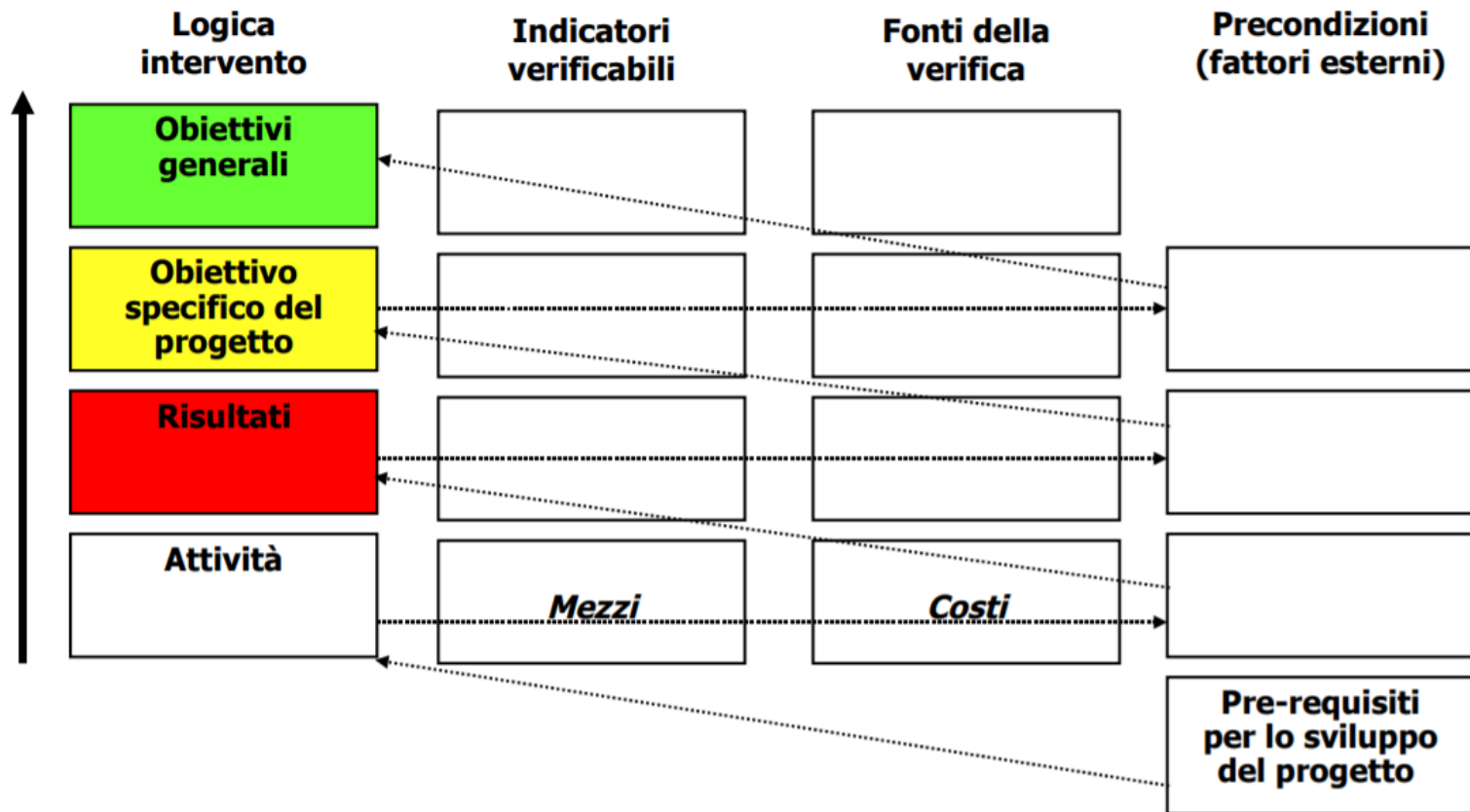
- determinare la sequenza ed i vincoli di dipendenza delle attività
- stimare la durata
- determinare i *milestones*
- assegnare le responsabilità

### **Piano delle risorse:**

- sviluppare dal piano delle attività il piano degli input ed il budget.



# IL LOG(ICAL) FRAME(WORK)



Che vedremo nel prossimo MODULO



# PER CAPIRE COME UTILIZZARE IL

## *Welfare Model Canvas*

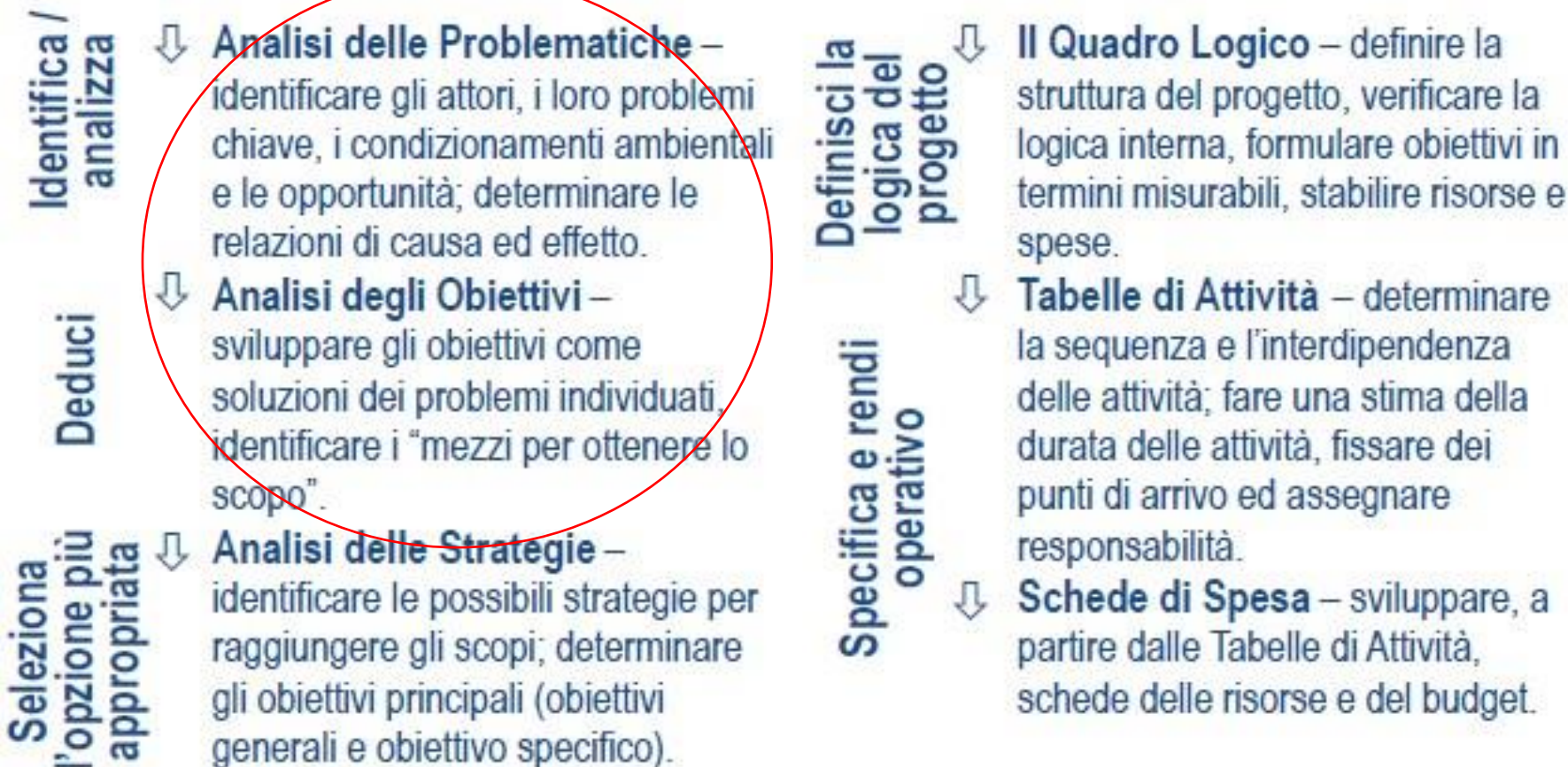




# RIPARTIAMO DALL'ANALISI DEI PROBLEMI E DEGLI OBIETTIVI

## LA FASE DI ANALISI

## LA FASE DI PROGETTAZIONE



# L'ALBERO DEI PROBLEMI

→ Un Albero dei Problemi è una semplice rappresentazione grafica dei problemi in un ordine gerarchico.

## COSTRUZIONE DELL'ALBERO DEI PROBLEMI: REGOLE

- Partire dal problema principale che si vuole affrontare
- Lista dei problemi
  - ◆ Causa
  - ◆ Effetto
  - ◆ Né causa né effetto
- Identificazione problemi con successiva associazione e gerarchizzazione
- Condiviso, definito e "affisso" sul muro
- "Potatura dell'albero"



# COS'È UN PROBLEMA

Analisi dei Problemi



Descrizione degli  
aspetti negativi della  
situazione esistente

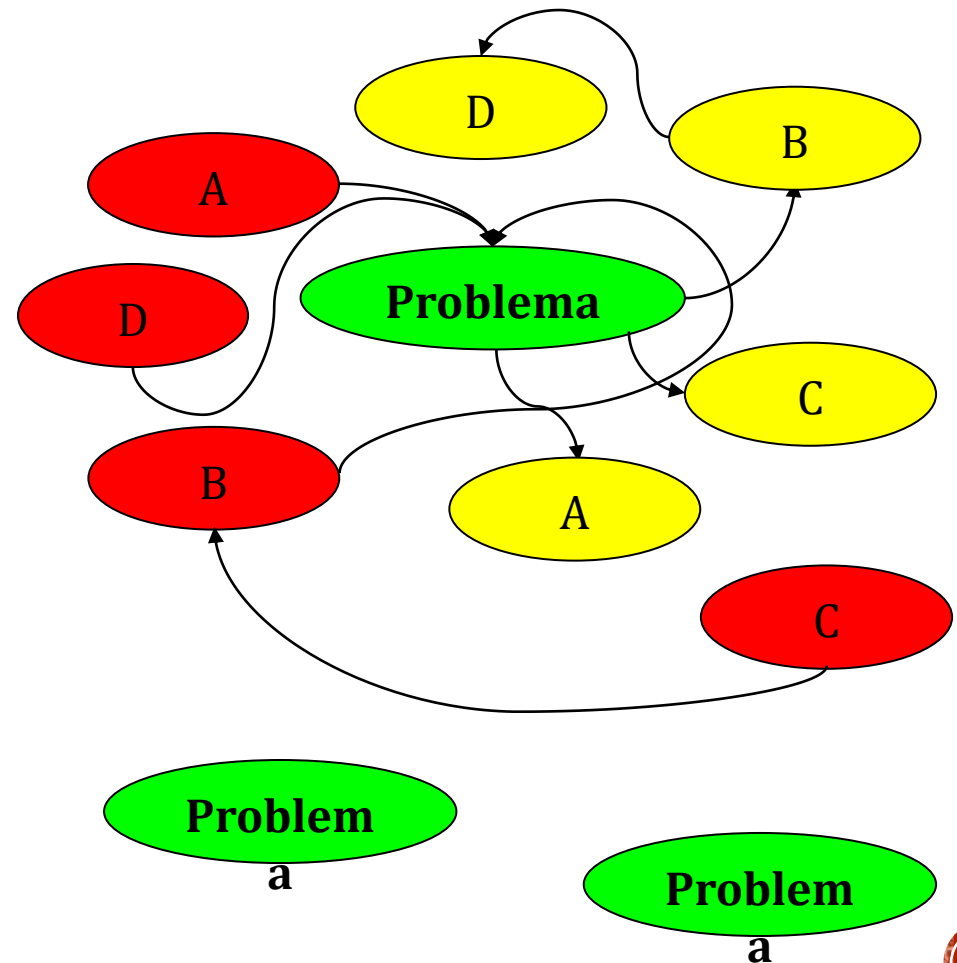
**Un problema è RELATIVO e non è mai isolato: fa parte di un insieme di problemi.** Dobbiamo definire il nostro problema in un sistema gerarchico di problemi più generali e più dettagliati.

## **Le 5 caratteristiche di un problema ben formulato:**

1. Espresso in termine negativo, o esprime una situazione negativa;
2. Reale, basato di fatti concreti e non su idee, luoghi comuni o opinioni;
3. Chiaro e comprensibile;
4. Specifico;
5. Non contiene una soluzione.

# LA RETE DEI PROBLEMI

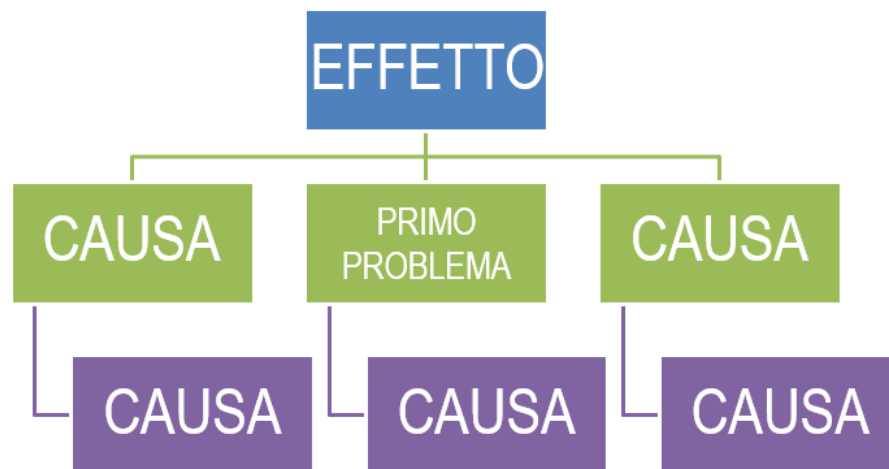
- Identificare i diversi problemi e sceglierne **uno** da cui partire.



# LA RAPPRESENTAZIONE GRAFICA

- successivamente: si individua poi un secondo problema in relazione al primo e si definisce se esso sia:

- **causa del primo**: nel qual caso è posto graficamente ad un livello inferiore
- **effetto del primo**: nel qual caso è posto graficamente ad un livello superiore
- **né causa né effetto**: nel qual caso si pone sullo stesso piano.



# COSTRUZIONE DELL'ALBERO DEI PROBLEMI: DIFFICOLTÀ

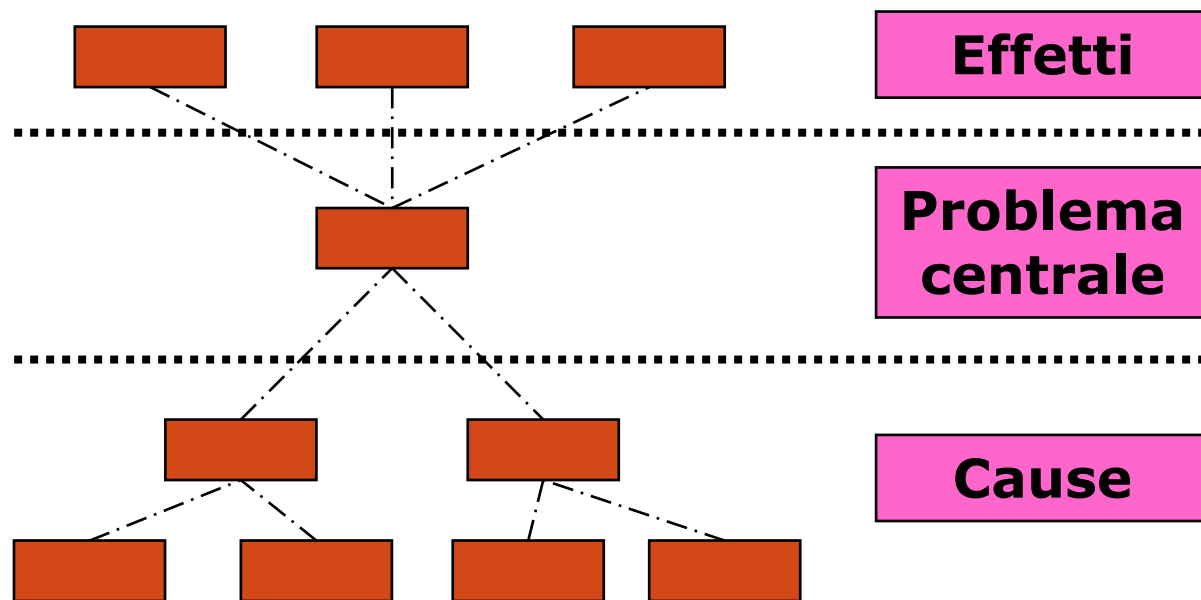
- ▶ Due difficoltà che solitamente emergono durante le fasi di analisi e di identificazione dei problemi:
  - 1) **una specificazione inadeguata dei problemi:** rende difficile la comunicazione sulla vera natura delle problematiche da affrontare → Attenzione alle affermazioni generiche: es 'scarse capacità di gestione' cosa significa?
  - 2) **formulazione dei problemi in termini di 'assenza di'** : sono falsi problemi e non descrivono tanto le problematiche da risolvere quanto l'assenza di una situazione desiderata.



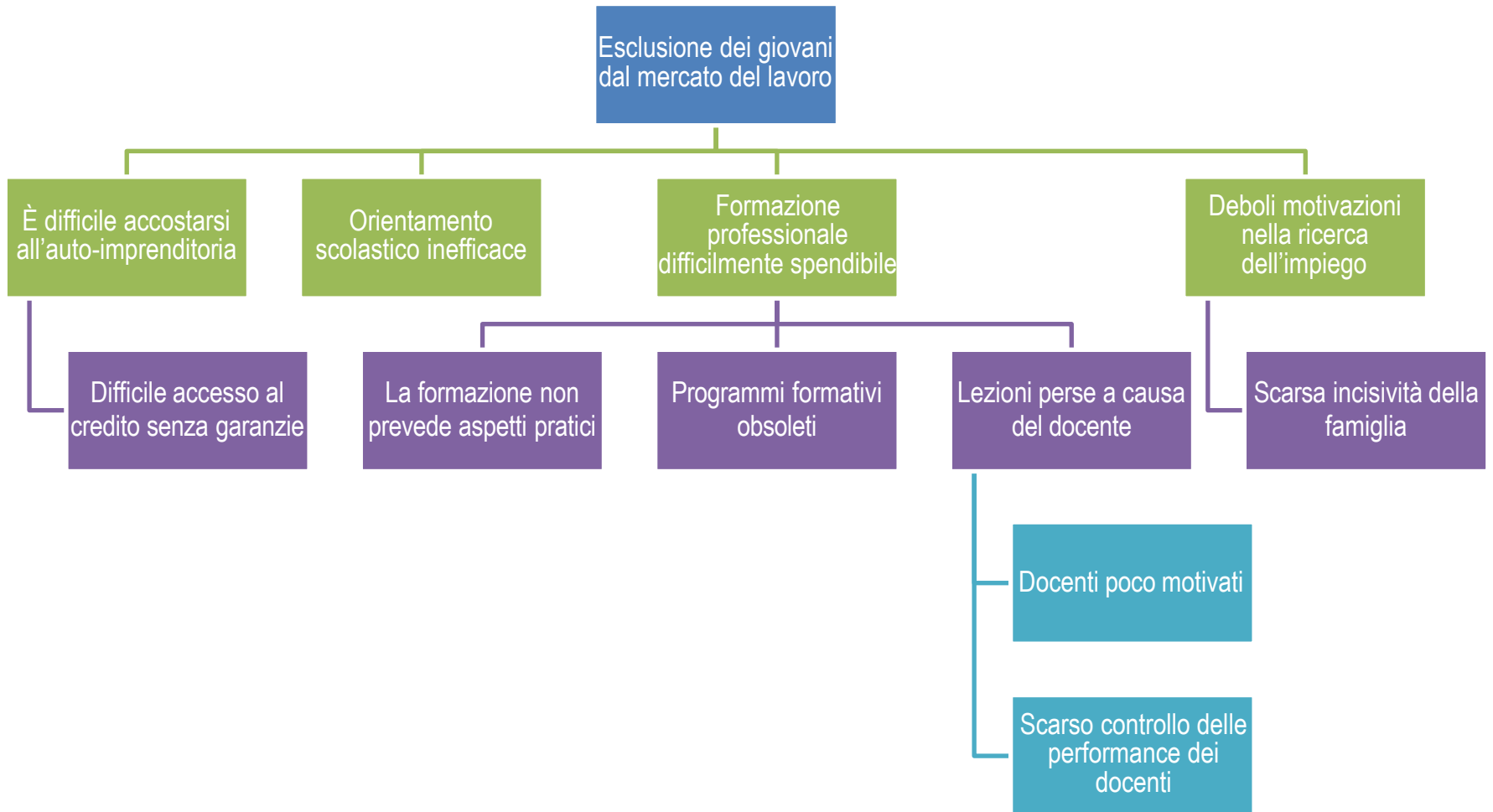
# LA COSTRUZIONE DI UN ALBERO DEI PROBLEMI

## PORRE AL CENTRO IL BENEFICIARIO

- Enunciare e scrivere i problemi dal punto di vista di chi li vive
- Provare a ordinare i diversi problemi rispondendo a queste due domande: **perché? e quindi?**
- Disporre i problemi secondo un ordine ad albero causa-effetto

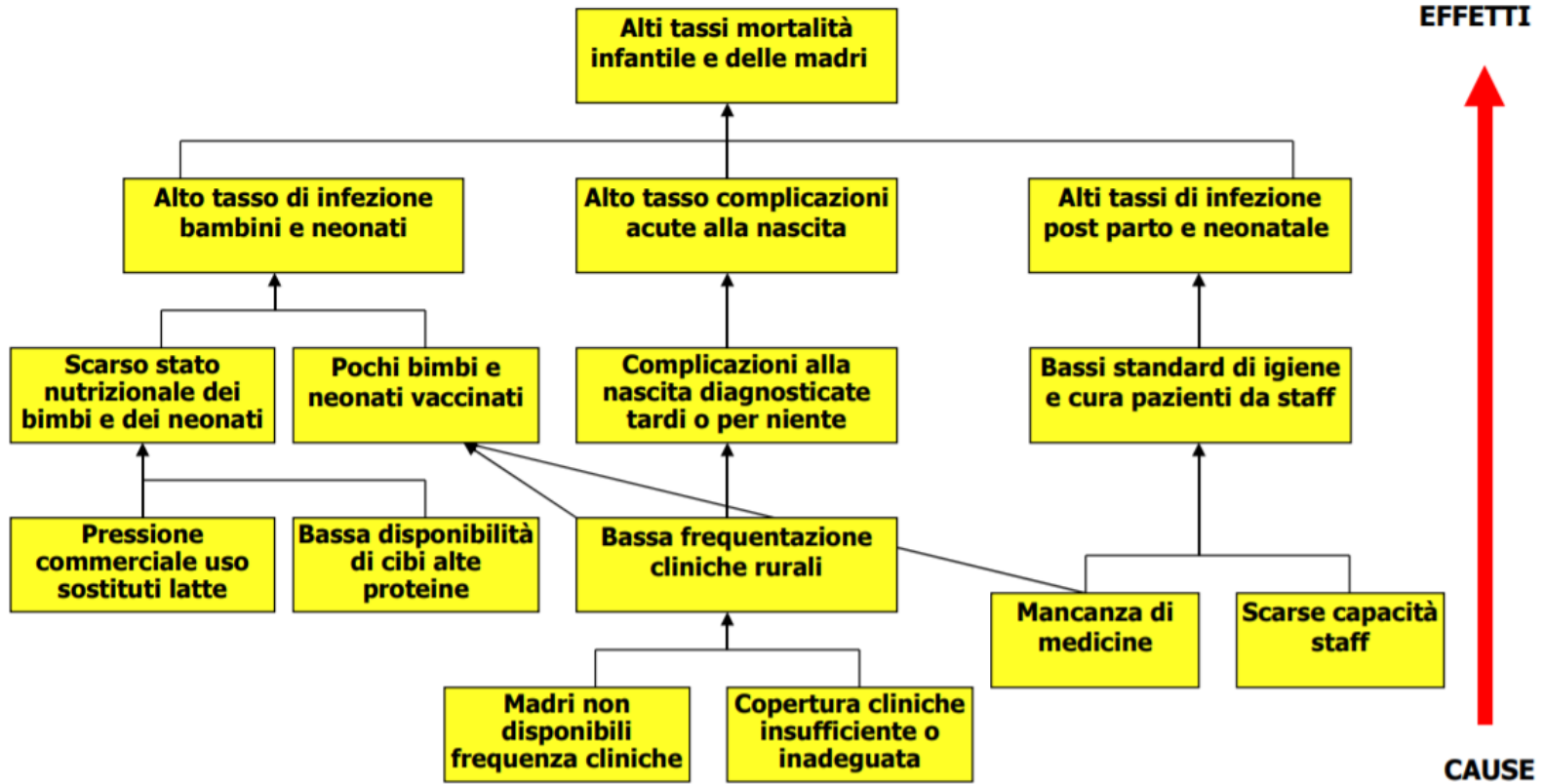


# ALBERO DEI PROBLEMI: ESEMPIO#1





# ALBERO DEI PROBLEMI: ESEMPIO#2





## ESERCITAZIONE 3

RAFFIGURATE L'ALBERO DEI PROBLEMI E  
TRASFORMATELO IN ALBERO DEGLI OBIETTIVI



# DALL'ANALISI ALLA FORMULAZIONE

## LA FASE DI ANALISI

## LA FASE DI PROGETTAZIONE

Identifica /  
analizza

↓ **Analisi delle Problematiche** –  
identificare gli attori, i loro problemi  
chiave, i condizionamenti ambientali  
e le opportunità; determinare le  
relazioni di causa ed effetto

Deduci

↓ **Analisi degli Obiettivi** –  
sviluppare gli obiettivi come  
soluzioni dei problemi individuati,  
identificare i “mezzi per ottenere lo  
scopo”.

Seleziona  
l'opzione più  
appropriata

↓ **Analisi delle Strategie** –  
identificare le possibili strategie per  
raggiungere gli scopi; determinare  
gli obiettivi principali (obiettivi  
generali e obiettivo specifico).

Definisci la  
logica del  
progetto

↓ **Il Quadro Logico** – definire la  
struttura del progetto, verificare la  
logica interna, formulare obiettivi in  
termini misurabili, stabilire risorse e  
spese.

Specifico e rendi  
operativo

↓ **Tabelle di Attività** – determinare  
la sequenza e l'interdipendenza  
delle attività; fare una stima della  
durata delle attività, fissare dei  
punti di arrivo ed assegnare  
responsabilità.

↓ **Schede di Spesa** – sviluppare, a  
partire dalle Tabelle di Attività,  
schede delle risorse e del budget.

# MODELLO DI TRASLAZIONE DAI PROBLEMI AGLI OBIETTIVI: STEP 1

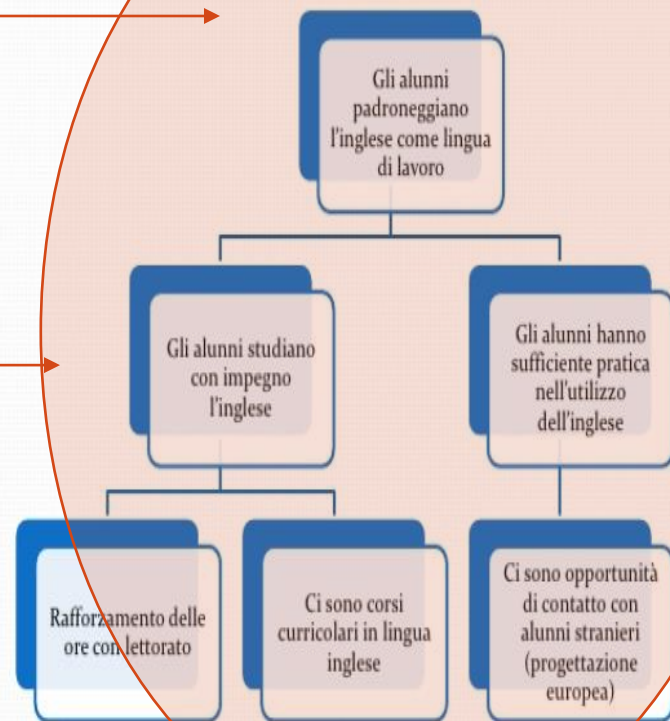
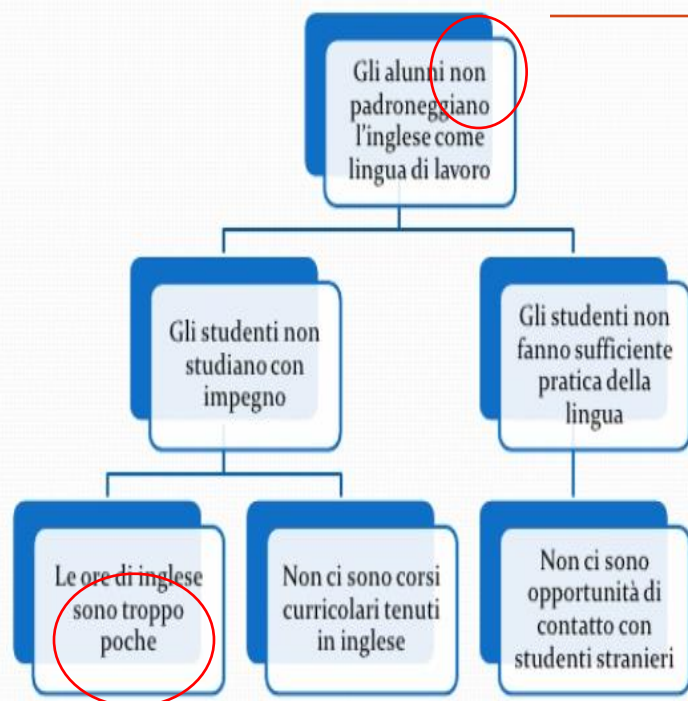
## STEP 1 – RENDERE IN POSITIVO IL PROBLEMA (PROCESSO LOGICO)

Le situazioni negative illustrate nell'albero dei problemi vengono convertite in situazioni positive e da raggiungere

Attraverso ad esempio:

- Tolgo il «non» al problema
- Faccio diventare «presenza» l'assenza/mancanza
- Porto da una percentuale «alta» ad una percentuale «bassa»

Questi non sono ancora obiettivi





# MODELLO DI TRASLAZIONE DAI PROBLEMI AGLI OBIETTIVI: STEP 2

## STEP2– TRASFORMARE I PROBLEMI IN OBIETTIVI

**La soluzione di un problema è un obiettivo da raggiungere.**

**Ad ogni problema corrisponde un obiettivo.**

**Le 5 caratteristiche di un obiettivo ben formulato:**

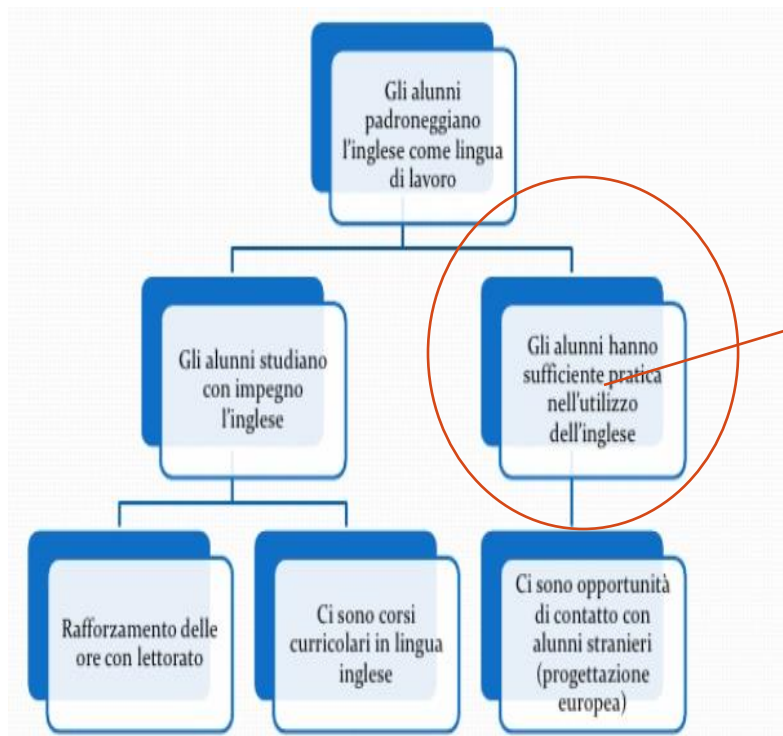
1. Non implica, né esprime o sottintende azioni o strategie.
2. È possibile e ragionevole raggiungerlo in un periodo determinato;
3. È un punto di arrivo, non un processo;
4. È desiderabile da parte degli stakeholder;
5. Non contiene le negatività espresse dal problema.

**GLI OBIETTIVI SI SCRIVONO ALL'INFINITO.**

**MENTRE I RISULTATI AUSPICATI AL PARTICIPIO PASSATO.**



# MODELLO DI TRASLAZIONE DAI PROBLEMI AGLI OBIETTIVI: STEP 2



Cosa mi propongo di fare?

**INCREMENTARE  
LA PRATICA  
DELL'USO  
DELL'INGLESE**

LA RISPOSTA NON PUO' ESSERE UN'ATTIVITA' ( ES: UNO SCAMBIO INTERCULTURALE)



# DAI PROBLEMI AGLI OBIETTIVI

- Il problema centrale *traslato* diviene l'obiettivo specifico;
- I suoi effetti divengono le finalità del progetto;
- Le sue cause divengono i risultati del progetto;
- Le attività sono il complesso di iniziative necessarie a raggiungere i risultati.



**Viene descritta dalla gerarchia degli obiettivi da conseguire:**

**OBIETTIVI GENERALI:** benefici a lungo termine per la società

**OBIETTIVO SPECIFICO DEL PROGETTO:** benefici che i destinatari finali del progetto riceveranno

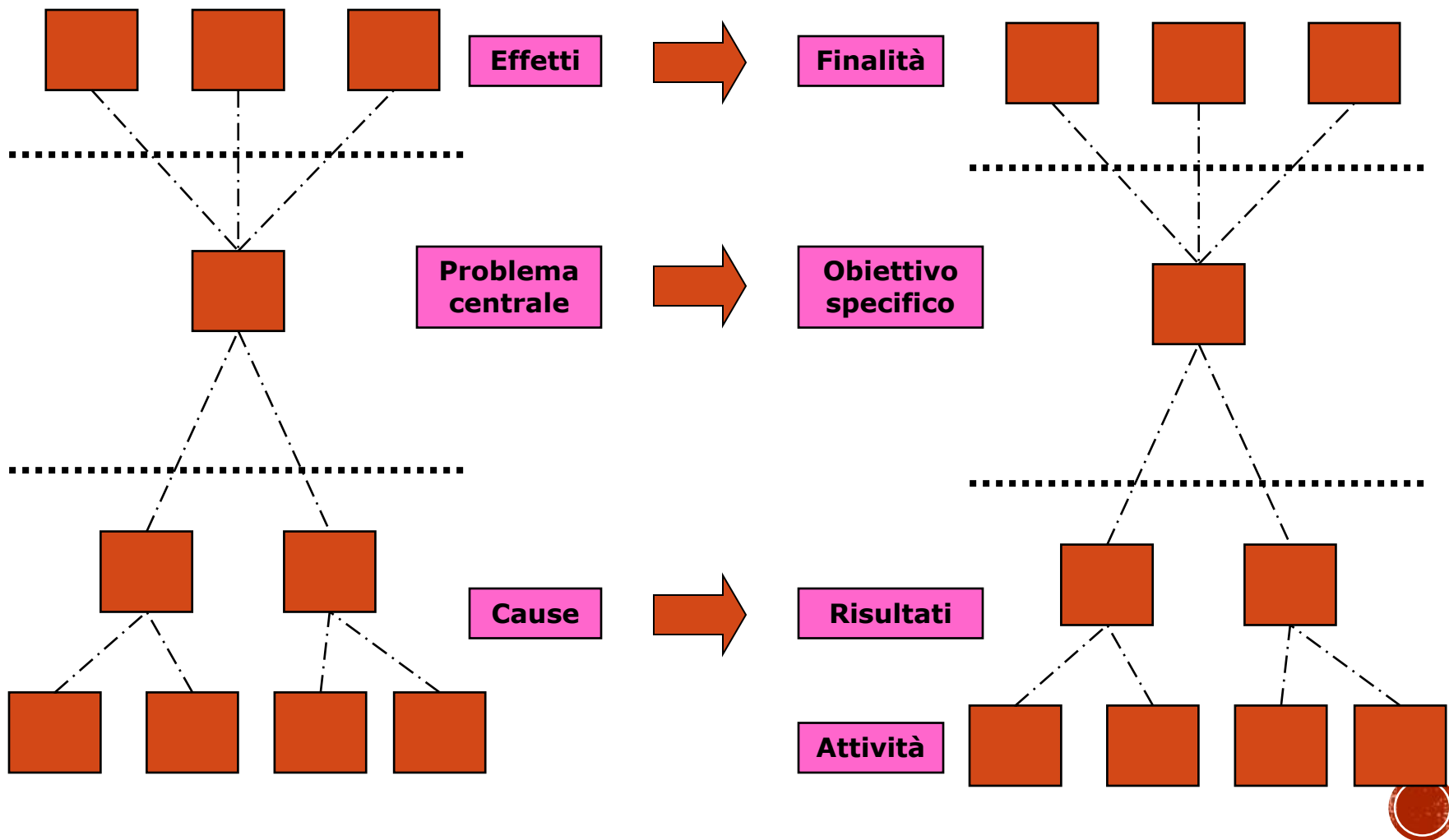
**RISULTATI:** servizi che verranno resi disponibili per i destinatari finali

**ATTIVITÀ:** come verranno resi disponibili i beni ed i servizi del progetto

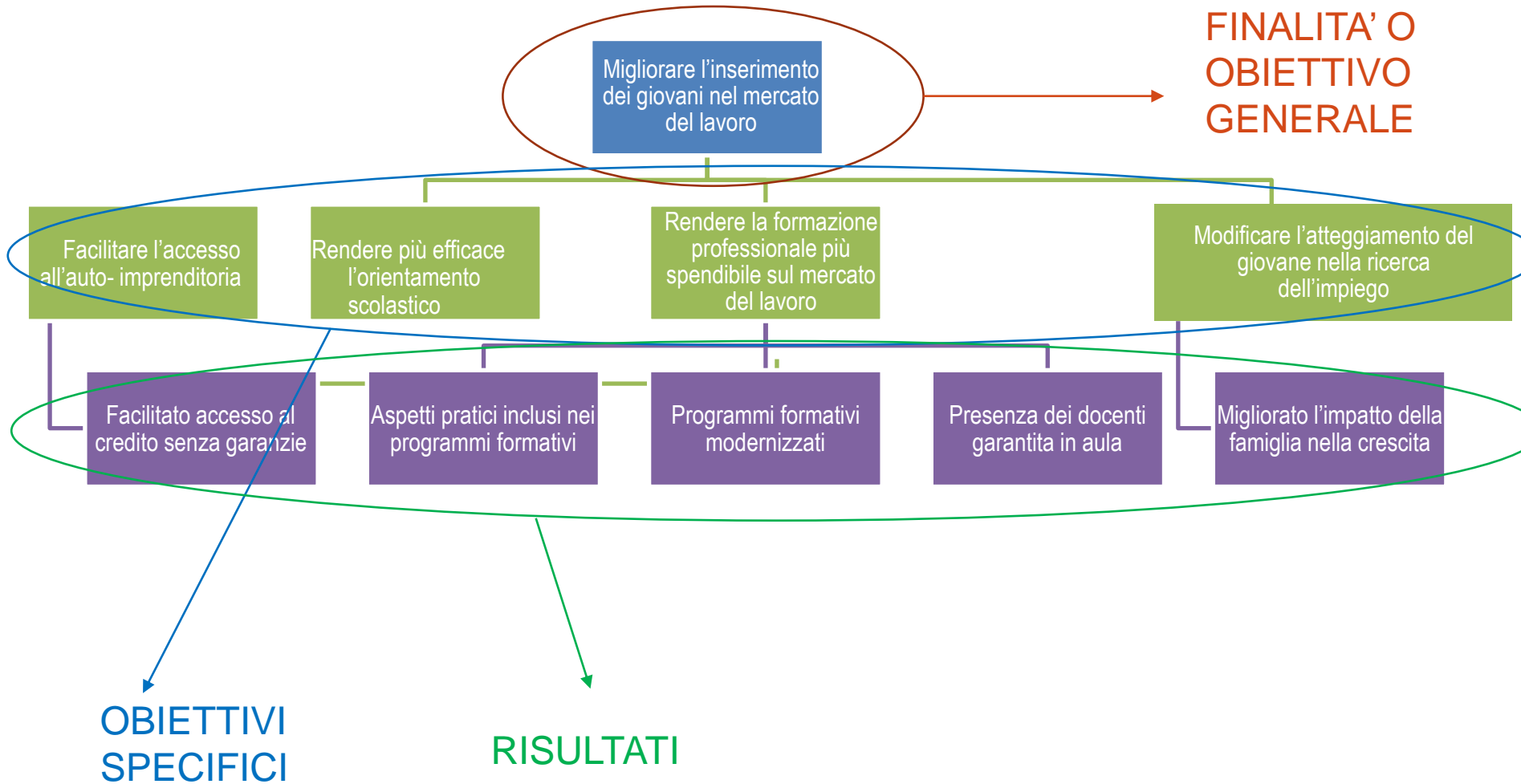




# MODELLO DI TRASLAZIONE DAI PROBLEMI AGLI OBIETTIVI



# ESEMPIO: ALBERO DEGLI OBIETTIVI#1



# SCELTA DELLA STRATEGIA – POTATURA DELL'ALBERO

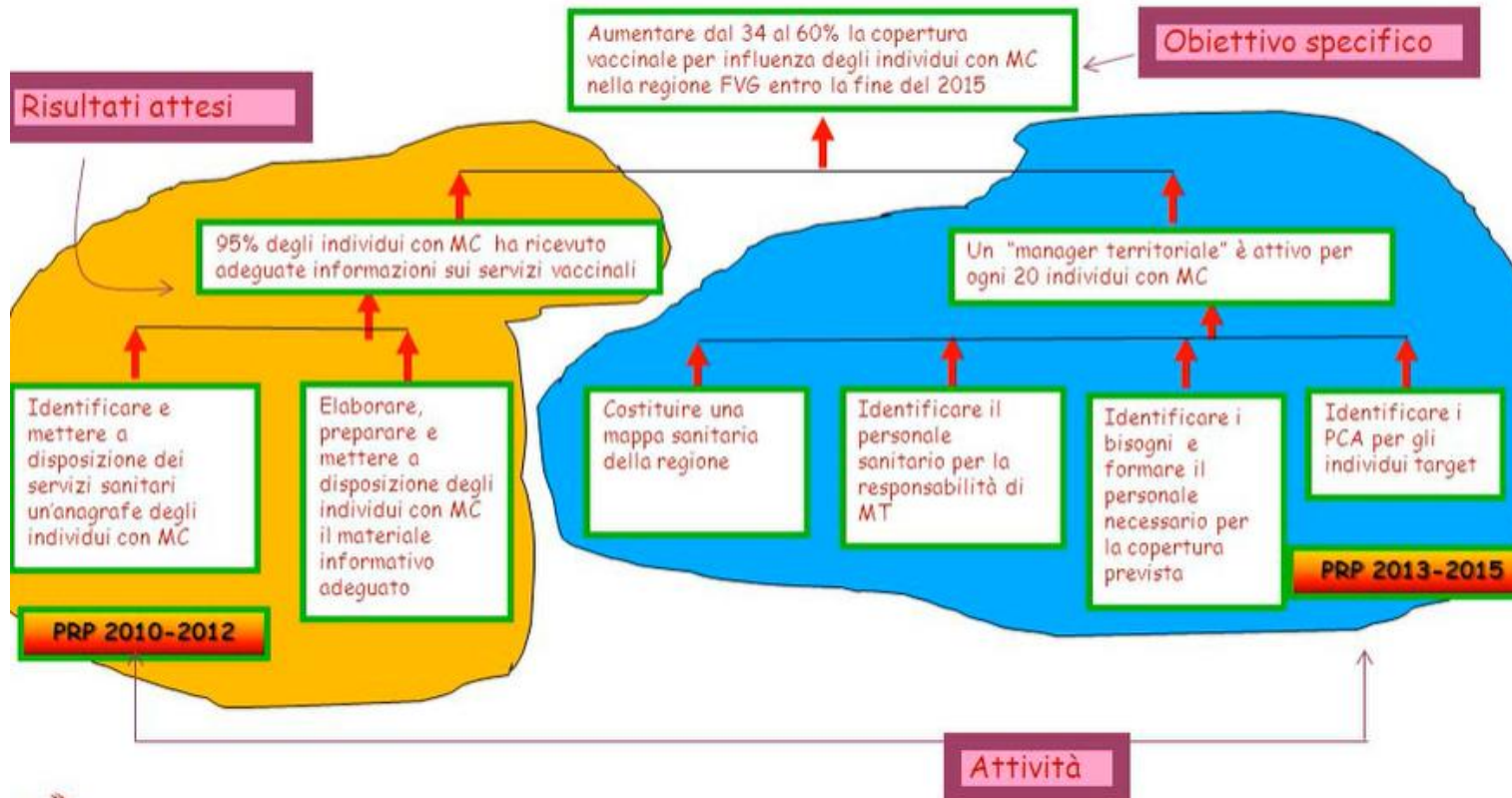
Nell'albero degli Obiettivi, i diversi **gruppi di Obiettivi simili** vengono chiamati **Strategie**. La strategia più appropriata e realizzabile viene selezionata sulla base di diversi criteri (priorità, budget, potenziale di successo, tempo richiesto).

Questa fase prevede quindi 2 momenti:

- individuazione delle diverse strategie per il perseguimento dell'Obiettivo del progetto
- scelta della strategia progettuale



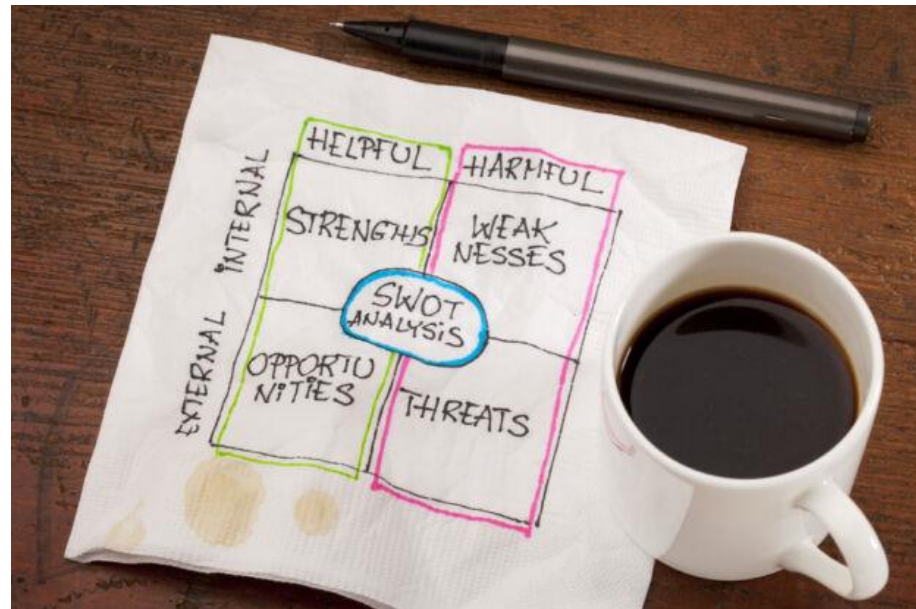
# SCEGLIERE STRATEGIE E ALTERNATIVE



# COME VERIFICARE LA STRATEGIA SCELTA?

L'Analisi swot è uno degli strumenti di pianificazione strategica attraverso il quale le aziende possono preventivamente tener conto dei punti di forza (strengths), delle debolezze (weaknesses), delle opportunità (opportunities) e delle minacce (threats) di un dato progetto. La sua rappresentazione più nota è quella grafica, sotto forma di matrice.

- Si identificano le **variabili INTERNE ed ESTERNE** di cui tenere conto prima di avviare un progetto o di prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.



## Vantaggi e Opportunità

## Rischi e Pericoli

**Interno**

**S** Strengths -  
Punti di forza

**W** Weaknesses -  
Punti di  
debolezza

**Esterno**

**O** Opportunities -  
Opportunità

**T** Threats -  
Minacce



Esempi	Punti forza	Punti di debolezza	Esempi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership diffusa</li> <li>- Buona conoscenza del settore</li> <li>- Competenze del personale</li> <li>- ...</li> </ul>	<p style="font-size: 2em; color: red; margin: 0;"><b>AMBIENTE INTERNO</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cattiva immagine</li> <li>- Mancanza di competenze manageriali</li> <li>- Strutture obsolete</li> <li>- ...</li> </ul>
Esempi	Opportunità	Minacce	Esempi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del numero di immigrati</li> <li>- Crescita della domanda</li> <li>- Nuovi opportunità imprenditoriali per nuovi bisogni</li> <li>- ...</li> </ul>	<p style="font-size: 2em; color: purple; margin: 0;"><b>AMBIENTE ESTERNO</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuova normativa sulle liberalizzazioni</li> <li>- Diminuzione della tipologia di utente</li> <li>- Cambiamenti nei bisogni dei clienti</li> <li>- ...</li> </ul>



# ESEMPIO DI UTILIZZO DELL'ANALISI SWOT

Attraverso la **rappresentazione grafica dell'analisi SWOT** è possibile avere visivamente idea di quali possono essere le attività più idonee al raggiungimento dell'obiettivo e degli obiettivi prefissati.

Una volta individuate le variabili da collocare all'interno dei quattro quadranti, la matrice può essere utilizzata per individuare le possibili strategie da attuare:

- **Strategie forza- opportunità (strength – opportunities):** fra i punti di forza a disposizione dell'azienda quali possono più adatti per cogliere le opportunità? Facendo l'esempio dell'analisi SWOT di una fattoria didattica non molto lontana da un centro abitato, che registra un grande numero di scuole dell'infanzia, la strategia da attuare potrebbe essere quella di sfruttare i giorni feriali di chiusura al pubblico per coinvolgere le scuole in progetti;
- **Strategie debolezze – opportunità (weaknesses – opportunities):** fra i punti di debolezza a disposizione dell'azienda quali possono essere migliorati attraverso le opportunità offerte dall'esterno? Prendendo in esame un'ipotetica azienda con problemi di personale poco motivato e un ipotetico bando che va a finanziare le iniziative di team building aziendale, la strategia da attuare potrebbe essere quella di cercare di accedere a questo bando di finanziamento per avviare iniziative che stimolino la motivazione del personale;
- **Strategie forza – minacce (strengths – threats):** possono i punti di forza di un'azienda essere utili per minimizzare le minacce che provengono dall'esterno? È possibile immaginare una cooperativa B che, grazie all'efficienza dei suoi servizi, è leader di mercato e un investimento per ulteriori miglioramenti porterebbe all'annullamento della minaccia della concorrenza in questo specifico ambito;
- **strategie debolezze – minacce (weaknesses – threats):** quali strategie attuare affinché i punti di debolezza non risentano delle possibili minacce esterne? Lo studio approfondito dei competitor è uno di quegli elementi che sottovalutato rischia di far diventare un punto di debolezza un'effettiva minaccia. Fra le possibili strategie che emergono dall'interazione di queste variabili c'è sicuramente quello di provare a conoscere a fondo i soggetti simili sul proprio territorio, immaginandoli nella gestione delle situazioni in cui ci si potrebbe trovare.





# MATRICE DI ANALISI SWOT

		ANALISI INTERNA	
		Strenghts o punti di forza	Weaknesses o punti di debolezza
ANALISI ESTERNA	Opportunities o opportunità	Possibili strategie S-O	Possibili strategie W-O
	Threats o minacce	Possibili strategie S-T	Possibili strategie W-T



		ANALISI INTERNA	
		<b>Punti di forza:</b> 1. cosa facciamo bene? 2. quali particolari risorse abbiamo? 3. che cosa gli altri vedono come punti di forza?	<b>Punti di debolezze:</b> 1. che cosa potremmo migliorare? 2. dove si hanno meno risorse rispetto agli altri? 3. ...
ANALISI ESTERNA	<b>Opportunità:</b> 1. quali buone opportunità sono aperte? 2. quali tendenze si potrebbero sfruttare? 3. ...	<b>Strategie S-O:</b> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda e le opportunità dell'ambiente. Zona da sfruttare	<b>Strategie W-O:</b> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità
	<b>Minacce</b> 1. quali tendenze potrebbero farti male? 2. qual è la vostra concorrenza? 3. ...	<b>Strategia S-T:</b> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<b>Strategia W-T:</b> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne aggravino i punti di debolezza. Zona da evitare.



# AVANZIAMO PER «PASSI» NEL PROCESSO PROGETTUALE





## ESERCITAZIONE 4

A PARTIRE DALL'ALBERO DEGLI OBIETTIVI  
SCEGLIAMO UNA STRATEGIA DI AZIONE



# NOTE – PROGRAMMA E SLIDE DEL CORSO

SUL SITO DI ASSOCI&RETE

ACCESSO RISERVATO AGLI STUDENTI DEL CORSO  
AL LINK

<http://associerete.it/corso-di-progettazione-sociale-18-ore/>

