



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

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
E-LEARNING



Costruire l'Albero dei Problemi e l'Albero degli Obiettivi

Formez PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esper@ - 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

Costruire l'Albero dei Problemi e l'Albero degli Obiettivi

Uno dei cardini del Project Cycle Management (PCM) è che i progetti devono servire a risolvere o alleviare i problemi delle persone o delle organizzazioni beneficiarie, in favore delle quali le scelte di programmazione hanno previsto di destinare risorse sotto forma di programmi, progetti e/o altre iniziative.

A tal fine, il PCM prevede che la progettazione sia effettuata con il coinvolgimento diretto dei beneficiari finali e degli altri portatori di interesse, seguendo la metodologia *Goal Oriented Project Planning* (GOPP) o *Logical Framework Approach* (LFA), che richiede in estrema sintesi, una fase di analisi partecipativa dei problemi del contesto o territorio e, sulla base di questa, la definizione di una strategia progettuale chiara e condivisa.

Secondo il metodo GOPP, il percorso di progettazione deve partire da una precisa identificazione del problema principale che il progetto intende risolvere o affrontare, in coerenza con il programma e, a seguire, il bando a cui si intende partecipare. Un problema deve esprimere un disagio, una sofferenza o una situazione negativa di uno specifico gruppo di beneficiari (es. "disoccupazione giovanile", "sfruttamento degli immigrati", "inquinamento atmosferico nella città X", ecc.) oppure, in alcuni casi, può anche esprimere un gap da colmare o un'occasione non sfruttata (es. "scarso sviluppo turistico dell'area X", "basso utilizzo delle energie rinnovabili", ecc.). Molto spesso l'identificazione del problema comporta anche un chiarimento su chi sono, a un'analisi più attenta, i principali beneficiari del progetto in via di definizione.

Facciamo un esempio: a livello di programmazione regionale si è stabilito che un problema emergente della comunità è l'elevata presenza di bambini obesi, con conseguenti ricadute in termini di salute delle persone e aggravio dei costi sanitari e sociali. Siamo chiamati a impostare, con il metodo GOPP, con le scuole e con i servizi sociosanitari, un progetto sull'elevato livello di obesità nei bambini del territorio X (problema principale).

Una volta chiarito il problema principale, è necessario identificare quali altri problemi ne siano la causa. Questa fase è importante perché rappresenta la base per il successivo lavoro di definizione dell'intervento progettuale. Pertanto, è opportuno che emergano, in termini concreti e tangibili, gli aspetti negativi legati alla situazione in cui si vuole intervenire.

È quindi opportuno evitare che i problemi siano espressi:

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

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. Riprendendo il nostro esempio, un'espressione quale "difficoltà di comunicazione" potrebbe alludere, ad esempio, a "difficoltà di comunicazione dei bambini con i loro genitori" oppure a "difficoltà di comunicazione tra i genitori e gli insegnanti" o ancora a "difficoltà di comunicazione tra scuola e strutture sanitarie". In questo caso, 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 o istituzioni si fa riferimento?"

I problemi espressi come "**mancanza di**" o "**assenza di**" presentano come criticità la mancanza di una soluzione desiderata, senza specificare però, o dandolo per scontato, quale sia il problema o i problemi più specifici che si vogliono risolvere in quel determinato contesto o situazione. Se, ad esempio, si afferma che il problema è "la mancanza di un Osservatorio sul fenomeno dell'obesità infantile", si presenta come problema una delle possibili soluzioni a problematiche che però non sono rese esplicite (nel nostro esempio potrebbe trattarsi di "stili alimentari poco corretti" o "resistenza dei genitori nell'ammettere il problema" o "difficoltà psicologiche del bambino" o altro. Così facendo, il rischio è di costringere la progettazione a orientarsi verso soluzioni operative vuote di contenuto o che potrebbero rivelarsi in seguito poco fattibili. Per rendere più specifica e concreta l'analisi, alcune domande utili possono essere: "Quale problema in concreto può essere risolto o affrontato con (soluzione: l'Osservatorio)?, oppure "Che cosa i beneficiari non possono o sono in grado di fare?" o ancora "Cosa accade nella realtà?".

I problemi espressi in termini di **opinioni personali o giudizi soggettivi** – nel nostro esempio, "la ASL è inefficiente" – producono una doppia difficoltà: da un lato, essendo generici, impediscono di identificare il problema specifico e concreto (es. "difficoltà di effettuare controlli periodici nelle scuole"), dall'altro, possono favorire reazioni di chiusura e dinamiche conflittuali tra gli attori, ostacolando la creazione di un clima di fiducia e di collaborazione. Se il problema è espresso quindi in termini troppo soggettivi, le domande che possono aiutare ad identificare i problemi reali e specifici che il giudizio negativo sottintende possono essere:

- "Che cosa l'Ente X non è in grado di fare?",
- "Che cosa accade in concreto?".

Applichiamo allora la tecnica GOPP di analisi dei problemi al nostro esempio dell'obesità infantile. Quali sono le cause di questo problema?

Dal gruppo degli attori interpellati emergono le seguenti risposte:

- “prevalenza di offerta alimentare di scarsa qualità (rivenditori automatici, fast-food, ecc.)”
- “scorretta alimentazione in famiglia”
- “scarsa cultura dell'alimentazione”
- “difficoltà psicologiche dei bambini”
- “facile disponibilità per i bambini di cibo-spazzatura”
- “scarsa qualità delle mense scolastiche”
- “difficoltà di controlli sanitari periodici nelle scuole”
- “bambini poco seguiti a casa”
- “I genitori hanno poco tempo per stare con i bambini”
- “difficile accesso agli alimenti di migliore qualità”
- “situazioni di disagio familiare”.

Per passare dai singoli problemi al quadro complessivo della situazione attuale, è opportuno costruire un diagramma in cui tutti i problemi siano relazionati secondo legami di causa-effetto, denominato “Albero dei Problemi” (Fig. 1).

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

Per costruire questo diagramma, è opportuno chiedersi quali tra le “cause” del problema principale siano sue cause dirette e quali invece siano indirette, e cioè causa delle cause dirette. In questo modo si arriva a identificare in modo chiaro i principali ambiti di criticità che determinano il problema principale, favorendo una visione più chiara e leggibile della situazione in cui si intende intervenire.

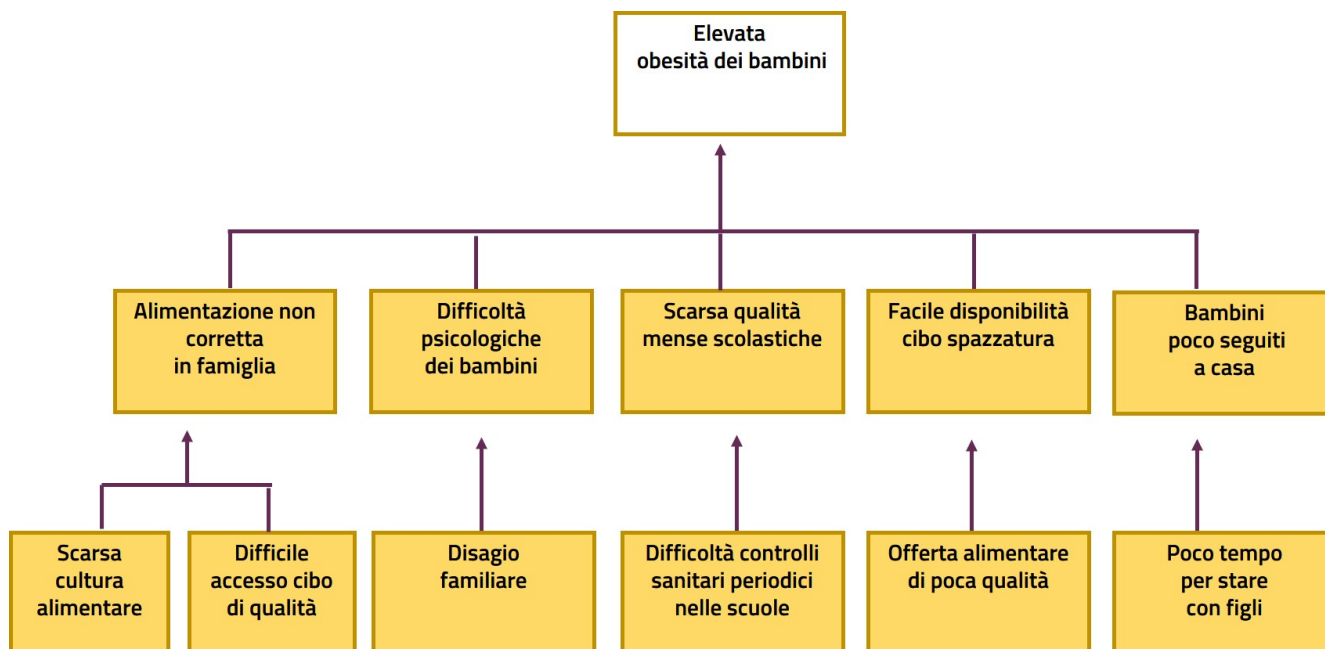
Costruiamo l'Albero dei Problemi nel nostro esempio dell'obesità infantile: il problema “dato”, di partenza, è l'elevato livello di obesità nei bambini nella fascia 0-10 anni (scuola dell'infanzia ed elementare).

Qual è, tra i problemi individuati, una causa diretta dell'obesità infantile?

La “scorretta alimentazione in famiglia” sembra essere tale, pertanto la colloco nel diagramma ad albero, subito al di sotto del problema principale (i legami logici funzionano in questo schema dal basso verso l'alto).

Anche la “facile disponibilità di cibo spazzatura per i bambini” la valutiamo come causa diretta, quindi il mio diagramma adesso prevede un problema principale e al di sotto due cause, per il momento. Nel cercare di individuare un’ulteriore causa diretta scopriamo invece che “difficile accesso agli alimenti di maggiore qualità” è la causa di “scorretta alimentazione in famiglia”, pertanto la collochiamo al di sotto di quest’ultima. “Scarsa qualità delle mense scolastiche” la vediamo come un’altra causa diretta, indipendente dalle altre, e causata a sua volta da “difficoltà di controlli sanitari periodici nelle scuole”. Un’ulteriore causa diretta è “difficoltà psicologiche dei bambini”, che collochiamo come quarta causa diretta e ci accorgiamo anche che “situazioni di disagio familiare” può esserne la causa. Tra i problemi che non abbiamo ancora collocato nel diagramma, vi è una causa diretta dell’obesità? A ben vedere sì, “i bambini poco seguiti a casa”, problema causato a sua volta da “i genitori non hanno tempo per stare con i figli”. La “scarsa cultura dell’alimentazione” la collocheremo come causa di “scorretta alimentazione in famiglia” e “prevalenza di offerta alimentare di scarsa qualità (rivenditori automatici, fast-food, ecc.)” come causa di “facile disponibilità di cibo-spazzatura per i bambini”. La figura 1 presenta il diagramma così costruito:

Fig. 1 - Albero dei Problemi



In questo modo, possiamo affermare che il problema dell’obesità infantile è riconducibile:

- a una alimentazione non corretta che i bambini ricevono a casa, frutto di una scarsa cultura dell’alimentazione e/o del difficile accesso ad alimenti di migliore qualità per ragioni di costo o logistiche, ecc.;
- a difficoltà psicologiche dei bambini, dovute a situazioni di disagio familiare;

- alla scarsa qualità del cibo offerto dalle mense scolastiche;
- alla facile disponibilità di cibo-spazzatura per i bambini, dal momento che nei luoghi pubblici viene prevalentemente offerto ciboindustrializzato e non sano;
- alla difficoltà di seguire i figli nelle ore post-scolastiche da parte di genitori soli o impegnati per motivi di lavoro.

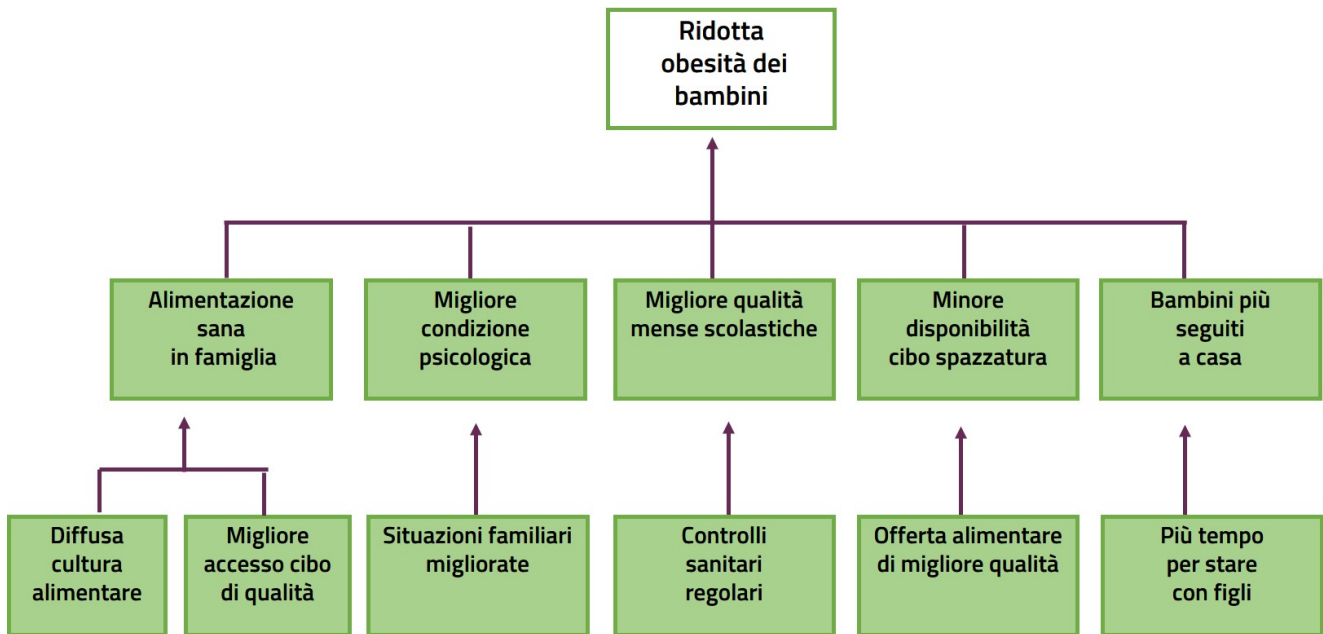
Così facendo abbiamo fatto un grande passo avanti nella progettazione: abbiamo “fatto ordine” nella problematica.

La progettazione però è una strategia per raggiungere risultati attraverso il perseguimento di determinati obiettivi e attività; pertanto è necessario volgere l’Albero dei Problemi in positivo e farlo diventare l’Albero degli Obiettivi (v. Fig. 2).

Tecnicamente si tratta di riformulare ogni condizione negativa (problema) in condizione positiva (obiettivo).

In questo passaggio è importante però non confondere gli obiettivi (descritti come situazioni positive future) con le attività o le soluzioni necessarie per raggiungerli. Ad esempio, se il problema identificato è “scarsa cultura dell’alimentazione” l’obiettivo sarà “diffusa cultura dell’alimentazione” e non “campagna di sensibilizzazione sull’alimentazione”, che rappresenta invece una delle possibili attività (ma non necessariamente l’unica) per raggiungere quell’obiettivo.

Fig. 2 - Albero degli Obiettivi



Gli obiettivi che nell'Albero sono legati tra loro possono essere raggruppati 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. 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.

Fig. 3 - Definizione degli ambiti di intervento

