

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale



**Una nuova classificazione del finanziamento dei  
progetti di sviluppo: il caso World Bank.**

Relatore: Dott. Tommaso AGASISTI

Tesi di Laurea di:

Daniele NOVARA 755581

Simone LENA 755841

Anno Accademico 2011-2012

## **SOMMARIO**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>PROGETTI DI SVILUPPO SOCIO ECONOMICI</b>	<b>12</b>
1.1 SVILUPPO DEL PROGETTO	12
1.2 CRITICITA' PRINCIPALI	25
<b>IL CASO WORLD BANK: L'EDUCATION SECTOR BOARD</b>	<b>29</b>
2.1 CARATTERISTICHE GENERALI	29
2.2 EDUCATION SECTOR BOARD	38
2.3 METODOLOGIA DI LAVORO: EDUCATION FOR ALL	38
2.4 PROJECT CYCLE MANAGEMENT	45
<b>METODOLOGIA</b>	<b>50</b>
<b>CLASSIFICAZIONE</b>	<b>54</b>
4.1 PERCHE' UNA NUOVA CLASSIFICAZIONE	54
4.2 COSTRUZIONE DELLA CLASSIFICAZIONE	54
4.3 RISULTATI	75
<b>LA CLASSIFICAZIONE: UN ESEMPIO APPLICATIVO</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>108</b>

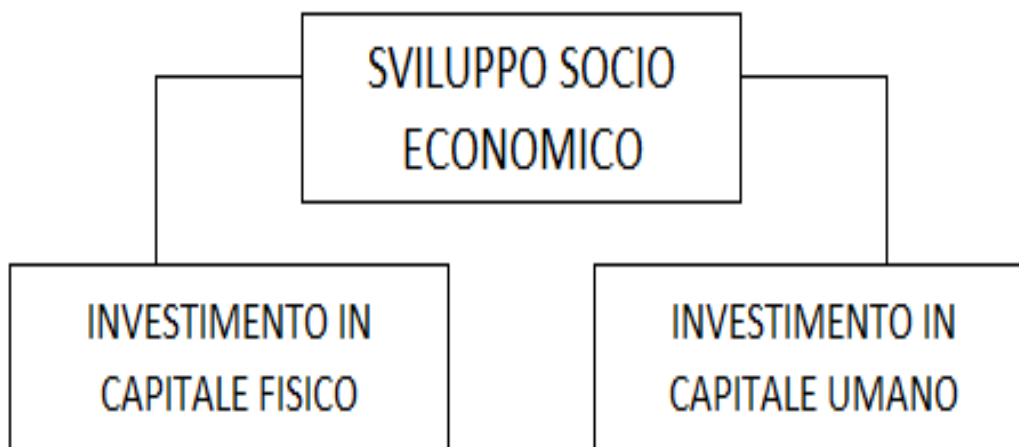
# INTRODUZIONE

---

Lo sviluppo socio-economico mondiale è una tematica che suscita grande interesse da qualche decennio. In letteratura possiamo constatare che gli ambiti di intervento per affrontare questo tema sono molteplici e possiamo dire altrettanto a proposito delle organizzazioni (internazionali e locali) che se ne occupano. Con il presente lavoro di tesi si è inteso analizzare in particolare modo una di queste: l'educazione.

Approfondendo la tematica riguardante gli ambiti di intervento utilizzati al fine di promuovere lo sviluppo socio-economico possiamo individuare due consistenti filoni che andranno a declinarsi rispettivamente: l'investimento in capitale fisico e l'investimento in capitale umano.

**Figura 1: Dimensioni dello sviluppo socio economico**



L'attenzione privilegiata per la crescita economica rispetto ad altre dimensioni dello sviluppo è stata per molto tempo la naturale conseguenza di una visione secondo cui una robusta crescita economica fosse sintomo di cambiamenti culturali e di comportamenti in atto, che permettevano la permanenza della crescita stessa e lo sviluppo di tutta la società. Tuttavia, spesso tale nesso di causalità è stato rovesciato, ritenendo che l'avvio di processi di crescita quantitativa fosse sufficiente ad innescare una crescita delle altre dimensioni di sviluppo. Per quanto riguarda l'efficacia degli aiuti all'investimento in capitale fisico utilizzeremo una classificazione presentata da Doucouliagos e Paldam (2009) che distingue tre gruppi di analisi empirica:

- Studi che mettono a tema il rapporto tra aiuti e risparmi e tra aiuti e investimenti;
- Studi che mettono a tema il rapporto tra risparmi e investimenti e investimenti e crescita;
- Studi che analizzano il rapporto tra aiuti e crescita considerando una serie di variabili che condizionano il rapporto stesso;

*Studi che mettono a tema il rapporto tra aiuti e risparmi e tra aiuti e investimenti.*

Le meta-analisi di Doucouliagos e Paldam (2006) riporta risultati non conclusivi e considerano una serie di studi riguardanti sia la relazione tra aiuti e risparmi (90 osservazioni) sia la relazione tra aiuti e investimenti (120 osservazioni). Per quanto riguarda la prima relazione (aiuti e risparmi), essi evidenziano che gli aiuti spiazzano i risparmi in maniera considerevole (il coefficiente medio di spiazzamento è circa di 53%). Se invece consideriamo la relazione aiuti/investimenti, in media gli aiuti si traducono in investimenti solo per una quota pari al 25% e comportano un aumento della spesa pubblica corrente.

*Studi che mettono a tema il rapporto tra risparmi e investimenti e investimenti e crescita.*

La relazione tra risparmi ed investimenti risulta essere correlata positivamente per i paesi sviluppati, mentre per i paesi in via di sviluppo (PVS) la relazione è controversa. Per quanto riguarda il legame tra investimenti e crescita, la relazione risulta poco chiara anche per i paesi sviluppati. In un celebre articolo di Blömstrom et al. (1996) gli autori trovano ulteriore supporto all'ipotesi che sia la crescita a far aumentare gli investimenti. In linguaggio tecnico i risultati mostrano che, se si controlla l'eterogeneità dei paesi, il rapporto tra investimento nel periodo precedente e crescita è negativo e significativo, quello fra accumulazione e crescita correnti è nullo, mentre è positivo e significativo il coefficiente fra crescita nel periodo  $t$  e accumulazione nel periodo  $t+1$ . Gli autori concludono che «non c'è evidenza che l'investimento fisso sia la chiave della crescita». In conclusione i veri fattori della crescita secondo Blömstrom et al. (1996) sono la qualità del capitale umano, le esternalità tecnologiche e le caratteristiche istituzionali.

*Studi che analizzano il rapporto tra aiuti e crescita.*

È possibile in tale campo di studio individuare tre filoni. Doucouliagos e Paldam (2008) considerano 542 lavori empirici che cercano di stimare l'effetto degli aiuti sulla crescita. Solo il 38% degli studi mostra un effetto positivo (ossia un'elasticità aiuti/crescita

positiva e significativa). Se si considerano solo gli studi statisticamente più robusti (le 68 migliori regressioni proposte in letteratura) tale percentuale sale al 46%. Un altro filone di studi (Hansen e Tarp, 2001; Dalgaard et al., 2004, *medicine models*) individua l'esistenza di una relazione positiva tra aiuti e crescita, ma con effetti che si riducono all'aumentare degli aiuti. Un approccio alternativo è quello che verifica la relazione tra aiuti e crescita distinguendo fra i diversi tipi di aiuto.

In sintesi, l'ipotesi per cui il modo più semplice per favorire la crescita è aumentare gli investimenti in capitale fisico non ha riscontri empirici sufficientemente robusti.

Un altro importante filone della letteratura che si propone di spiegare i fattori che influenzano la crescita si concentra sull'investimento in capitale umano, sostenendo in particolare massicci programmi di scolarizzazione. La convinzione che l'istruzione aumenti la produttività del lavoro e favorisca la crescita ha fatto della scolarizzazione uno degli strumenti più importanti delle politiche pubbliche di crescita (Easterly, 2001) e di lotta alla povertà (Gundlach et al., 2002). Dagli anni '60 si è visto assistito ad un aumento consistente del tasso di immatricolazione, senza tuttavia l'effetto desiderato in termini di crescita.

Dal punto di vista teorico è possibile individuare tre ipotesi attraverso le quali l'investimento in capitale umano incide sulla crescita. La prima ipotesi prevede che l'istruzione formale e l'apprendimento lavorativo, aumentando le abilità individuali, permettono un aumento di produttività (Arrow, 1962; Mankiw et al., 1992). La seconda ipotesi afferma che l'istruzione aumenta la capacità innovativa di un'economia e perciò favorisce la crescita (Lucas, 1988; Romer, 1990; Aghion e Howit, 1998). Infine si assume che l'istruzione facilita la trasmissione di conoscenze necessarie a comprendere i nuovi processi e le nuove tecnologie (Nelson e Phelps, 1966; Benhabib e Spiegel, 2005).

Dal punto di vista empirico, l'analisi dei dati mostra che il livello di istruzione ha un effetto positivo sul reddito, ma i risultati sono contrastanti per quanto riguarda la relazione tra istruzione e crescita. Psacharopoulos (1985) in una rassegna di 29 studi basati sulla contabilità della crescita evidenzia un contributo positivo dell'istruzione sulla crescita (23% nel Ghana). Lau et al. (1991) rilevano che l'istruzione ha effetti negativi sulla crescita in Africa e nel Medio Oriente, neutri nell'Asia Meridionale e in

America Latina, positivi solo nell'Asia orientale. È possibile individuare due fattori che spiegano la diversità di tali risultati:

- L'impatto dell'istruzione sulla crescita non è omogeneo nei diversi paesi, ma dipende dal livello di sviluppo del paese stesso. Nei paesi avanzati è soprattutto l'istruzione terziaria a favorire la crescita mentre, nei paesi in via di sviluppo è più efficace investire nell'educazione di base.
- La differenza tra gli effetti legati allo stock iniziale di capitale umano e quelli legati alla variazione dello stesso nel tempo: avere un livello di capitale umano di qualità porta a buoni risultati rispetto al non averlo, tuttavia l'incremento di tale livello (variazione dello stock) comporta risultati non significativi.

Dall'analisi della letteratura è possibile concludere che se da un lato gli effetti dell'educazione sulla produttività sono verificabili, dall'altro gli effetti ottenuti sulla crescita sono contrastanti, anche se la maggior parte degli autori ritiene che tale relazione esista ed è positiva. Alla luce delle contrastanti posizioni emerse dalla letteratura, si è ritenuto utile approfondire la tematica riguardante la relazione tra educazione e crescita. Pritchett (2001) ritiene che le cause della diversità di risultati siano legate a due specifiche condizioni: il mercato del lavoro e il sistema scolastico. Per quanto riguarda il mercato del lavoro le conseguenze di un aumento dell'istruzione sulla dimensione produttiva sono praticamente nulle. In molti paesi in via di sviluppo il settore pubblico assorbe la crescente offerta di forza lavoro istruita. Vi sono poi caratteristiche del mercato del lavoro e del sistema produttivo che rendono nulli gli effetti dell'istruzione anche a livello individuale, infatti la domanda di lavoro qualificato dipende in larga misura dalla composizione settoriale dell'economia, dal grado di apertura e dal tasso di cambiamento tecnologico del sistema produttivo. Per quanto riguarda il sistema scolastico, il punto critico è la qualità dell'istruzione che può essere così bassa da non incrementare le abilità e la produttività dell'individuo. In una recente rassegna degli studi sul rapporto tra educazione e crescita, Hanushek e Wössmann (2007) concludono che la qualità dell'istruzione è il problema chiave. Per verificare i rendimenti associati alla qualità dell'istruzione, il primo problema è quello di trovare degli indicatori adeguati. Per una sintesi di studi che evidenziano tale effetto si veda la figura 1.1, tratta da Hanushek e Wössmann (2007).

**Figura 2: Aumento relativo nelle retribuzioni dovuto a una crescita nelle abilità cognitive (punteggio nei test) pari a una deviazione standard.**

Paese	Studio	Effetti Stimati
Ghana	Glewwe (1996)	0,21**/0,3* (governo) 0,14/0,17 (privato)
Ghana	Jolliffe (1998)	0,05/0,007
Kenya	Boissiere, Knight e Sabot (1985) Knight e Sabot (1990)	0,19**/0,22**
Pakistan	Alderman, Behrman, Ross e Sabot (1996)	0,12/0,28*
Pakistan	Behrman, Ross e Sabot (2008)	0,25
Sud Africa	Moll (1998)	0,34**/0,48**
Tanzania	Boissiere, Knight, Sabot (1985); Knight e Sabot (1990)	0,07/0,13*

\* significativo a livello del 5%  
\*\* significativo a livello del 10%

Quindi possiamo dire che lo sviluppo non è un fornire mezzi di sussistenza o consumo (obiettivo dell'investimento in capitale fisico) ma educare e accompagnare individui e gruppi nel processo di cambiamento (obiettivo dell'investimento in capitale umano, in particolare nell'educazione).

Una problematica comune a tutti i paesi definiti dalla letteratura affine come economie emergenti (sia in forma di risorse finanziarie sia in forma di risorse umane adeguate) è il basso livello di istruzione, che deve essere considerato come uno dei fattori fondamentali dell'assenza di competenze necessarie all'economia locale per potersi sviluppare. Infatti molti studi condotti dalla PISA (*Programme for International Student Assessment*) e dalla TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*) dimostrano come un aumento dei risultati nella valutazione scolastica di discipline come la comprensione verbale e la matematica sia associato ad un incremento del PIL di due punti percentuali. È innegabile quindi come lo sviluppo di una società (ovvero l'aumento del benessere della stessa) sia collegabile all'investimento sul singolo individuo. Si può dunque affermare che ripartire dalla persona, in particolare modo dalla sua educazione, costituisce una sfida fondamentale ai fini dello sviluppo.

Nonostante la nobile causa, condizione necessaria e sufficiente affinché sussistano realtà professionali d'eccellenza volte ad accogliere e affrontare tale sfida è la sostenibilità dell'investimento, infatti i paesi-clienti solitamente non sono in grado di

sostenere tali finanziamenti dovendo cercare le risorse finanziarie all'esterno della propria economia.

A partire da tale necessità molti enti internazionali hanno messo in campo strumenti volti a misurare e promuovere la redditività e la sostenibilità degli investimenti di sviluppo sociale. Tra le iniziative di maggiore rilievo possiamo ricordare l'iniziativa di World Bank Group. L'interesse riguardante l'agenzia di sviluppo ha portato ad una analisi dettagliata della sua modalità di implementazione dei progetti di sviluppo umano, in particolare modo quelli in ambito educativo. La tematica educativa affrontata dall'elaborato verrà sviluppata grazie al caso di studio World Bank.

La modalità operativa con cui Banca Mondiale sostiene lo sviluppo socio-economico per le economie emergenti si traduce nel sostenere progetti di realtà locali (ad esempio organizzazioni *not-for-profit*) attraverso prestiti agli enti governativi competenti. L'obiettivo primario del presente lavoro di tesi è quello di proporre una lettura trasversale di questi progetti evidenziandone le caratteristiche peculiari. Tale lettura ha comportato la creazione di un modello di classificazione che permetta di analizzare tutti i fattori contestualmente.

In un secondo momento, questo verrà applicato a singoli progetti, con l'obiettivo di verificare la funzionalità dello strumento di classificazione creato. L'elaborato si sviluppa secondo la seguente articolazione.

## **Capitolo 1.**

Il primo capitolo affronta analiticamente la tematica educativa, con l'obiettivo di poter contestualizzare il lavoro svolto. Si dimostra la relazione tra l'educazione e il livello di sviluppo di un paese, calcolato utilizzando l'ISU (Indice di Sviluppo Umano), partendo da studi sviluppati in particolare dalla ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) e dalla GPE (*Global Partnership for Education*). La relazione individuata viene utilizzata come *proxy* dello sviluppo, sia perché è riconosciuto dalla letteratura affine come tale, sia perché contiene, come una delle sue tre componenti, la tematica educativa, quantificata *nell'Education Index*. Dall'analisi dei dati riportati emergono cinque fattori critici:

- Risorse finanziarie;
- Risorse umane qualificate;



- Collaborazione con agenzie internazionali;
- Politica di sostegno del paese cliente;
- Sviluppo in collaborazione con organizzazioni e gruppi locali;

## **Capitolo 2.**

Il secondo capitolo vuole essere un approfondimento del primo focalizzandosi sul caso World Bank Group. In un primo momento viene descritta l'agenzia di sviluppo scomponendola nelle sue varie organizzazioni interne, in particolare l'*Education Sector Board*. In un secondo momento viene dettagliata la strategia con cui WB affronta la tematica educativa ponendo particolare enfasi sulla "*New Strategy 2020: Learning for All*". Come ultimo fattore viene descritta la modalità con cui un progetto educativo viene sviluppato e sostenuto in passaggi ciascuna delle sue fasi. Obiettivo del capitolo è evidenziare l'importanza della nuova strategia di WB sotto due aspetti: la sua implementazione concreta e le ricadute di tale strategia sull'impostazione dei singoli progetti locali.

## **Capitolo 3.**

Prima di introdurre il modello di classificazione creato e i suoi risultati abbiamo deciso di descrivere la modalità di approccio al caso di studio World Bank Group. È stata seguita la metodologia di *case of study* elaborata da Yin (1994). L'obiettivo è quello di identificare nella letteratura un metodo utile affinché si possa selezionare una base di dati appurata, affidabile e coerente.

## **Capitolo 4.**

Nel capitolo 4 viene descritta infatti la classificazione proposta, dettagliando ogni singolo fattore di input e la rispettiva metodologia di approccio. I fattori di input utilizzati si distinguono in:

- Variabili finanziarie;
- Variabili di tipo descrittivo/caratteristico;

In un secondo momento vengono descritti gli output. I progetti infatti vengono valutati da due enti: il gruppo che ha sviluppato il progetto che esegue un'autovalutazione (ICR) e un gruppo intersettoriale in WB e indipendente dal progetto, l'IEG (*Independent*

*Evaluation Group*). Ogni gruppo, per ogni progetto, a seconda della percentuale degli obiettivi raggiunti, associa una valutazione qualitativa ricavata da una scala usata da tutti gli enti valutatori. Per rendere possibile l'analisi quali - quantitativa è stato associato, ad ogni grado di valutazione qualitativa, un valore numerico compreso tra 0 e 5. Ciò ha permesso sia una valutazione media indicativa della soddisfazione per ogni progetto, sia di esplicitare, sotto forma numerica, la relazione esistente tra ogni fattore di input e gli output. Lo strumento creato ha una doppia finalità: da un lato permette una visione sintetica di tutti i progetti educativi che contenga tutti i fattori di input, dall'altro, tramite la modalità di valutazione adottata, è possibile identificare quali dei fattori in input considerati siano più influenzanti per la buona riuscita del progetto. In questa direzione abbiamo ottenuto i seguenti risultati:

- *Amount* (inteso come il montante utilizzato per il finanziamento del progetto): tale fattore risulta importante in quanto maggiori sono le risorse messe a disposizione, maggiori sono le possibilità affinché possano essere raggiunti i PDO (*Project Development Objective*).
- *Lending Instrument*: essendo cambiati gli obiettivi di un progetto educativo, grazie alla *New Strategy 2020*, saranno premiati quei progetti il cui strumento finanziario ne permetta più facilmente il raggiungimento.
- *Themes*: vengono valorizzati quei progetti la cui tematica è consona alla nuova strategia.
- *Componenti*: vengono ritenuti migliori quei progetti con un maggior numero di componenti. Più aspetti vengono presi in considerazione, più il progetto è in grado di raggiungere gli obiettivi fissati a preventivo.
- *Rischio*: tramite un sistema interno a World Bank viene valutato il rischio a seconda del numero di flag presenti in un progetto. Maggiore è tale numero peggiori sono i risultati del progetto.

È facilmente osservabile che più un progetto ha le caratteristiche della nuova strategia di World Bank, migliore sarà la sua valutazione. Tale affermazione ha portato a due ulteriori approfondimenti: da una parte è stata fatta un'analisi multidimensionale che tenesse conto dell'effetto congiunto di più fattori di input, dall'altra abbiamo deciso di applicare la classificazione a progetti specifici in cui sia evidente il cambio di strategia.

Per quanto riguarda l'analisi multidimensionale sono stati analizzati congiuntamente *themes-risk*, *amount-risk* e *components-risk*.

### **Capitolo 5.**

Per quanto riguarda l'esempio applicativo proposto sono stati analizzati 9 progetti sviluppati in Pakistan. Dopo aver esplicitato la situazione educativa in Pakistan tramite indicatori macro, ogni progetto è stato collocato nella classificazione creata. Affinché fosse possibile effettuare l'operazione di collocamento all'interno della classificazione sono stati studiati tutti i documenti relativi ad ogni singolo progetto identificando così sia le caratteristiche generali sia la percentuale di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

# PROGETTI DI SVILUPPO SOCIO ECONOMICI

---

## 1.1 SVILUPPO DEL PROGETTO

Il contesto economico attuale e i continui cambiamenti a livello mondiale hanno portato ad analizzare le ragioni ed i fattori che possano sostenere un'economia solida e fertile anche in chiave futura. A partire da questa considerazione è emerso come proprio la gestione e la formazione di capitale umano adeguato alle esigenze del mercato siano punti di partenza per qualsiasi impresa, organizzazione o paese che desideri compiere un passo in avanti nella strada della propria evoluzione e sviluppo. Tale affermazione è valida per qualsiasi realtà socio-economica: sia per quanto riguarda i paesi più sviluppati, dove il possesso di competenze specifiche sono il punto di forza rispetto ad altri concorrenti; sia nei paesi in via di sviluppo, dove il raggiungimento di un livello base di educazione e di conoscenze è visto come la possibile chiave di volta per una possibile evoluzione dal punto di vista economico-sociale. Infatti l'aspetto educativo è visto come la possibilità per uscire da quella condizione di povertà che attanaglia ancora una grande parte dei paesi del mondo. Negli ultimi anni infatti l'attenzione di tutte le organizzazioni a livello mondiale si è concentrata proprio su questo aspetto. Fondamentalmente sono due le ipotesi da affrontare a sostegno dell'ipotesi educativa:

- 1) Dal punto di vista dei paesi in via di sviluppo: possiamo affermare, supportati da una serie di analisi e studi, che un aumento del livello educativo porta a un aumento della qualità della vita e dello sviluppo economico del paese.
- 2) Dal punto di vista di un paese già sviluppato: è conveniente e vantaggioso investire in progetti educativi e supportare questi paesi a uscire dalla condizione di povertà.

Per dimostrare tali affermazioni proponiamo l'analisi degli studi fatti dalle maggiori organizzazioni a livello mondiale e come queste affrontano la tematica educativa.

**Figura 3.1: Principali organizzazioni a livello mondiale.**



L'associazione più importante che a livello mondiale si occupa, sostiene e sviluppa la tematica educativa è sicuramente l'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite). Fra le iniziative ricordiamo in particolare quella più influente nelle economie emergenti: la campagna del millennio iniziata nel 2000 e sostenuta da tutti gli stati membri.

“Nel settembre del 2000, in occasione del Vertice del Millennio convocato dalle Nazioni Unite, i leader mondiali, con una serie di storici accordi, si sono impegnati a liberare ogni essere umano dalla condizione abietta e disumana della povertà estrema ed a rendere il diritto allo sviluppo una realtà per ogni individuo”.

Tale campagna si è concretizzata negli obiettivi del millennio. In particolare uno di questi, il secondo, vede l'educazione come una delle vie principali per far uscire i paesi sottosviluppati dalla loro condizione di povertà: “Ogni essere umano dovrebbe avere l'opportunità di avere una vita migliore. Sfortunatamente oggi molti bambini nel mondo crescono senza opportunità perché gli sono negati i diritti di base e perfino la possibilità di frequentare la scuola primaria. Condizione necessaria per porre fine in modo sostenibile alla povertà e per assicurare pace e sicurezza per tutti è che i cittadini di ogni nazione siano in grado di fare scelte positive e provvedere da soli ai bisogni dei propri familiari”.

L'obiettivo si declina ulteriormente nel seguente modo: assicurare a tutti i bambini e tutte le bambine un completo corso di studi primari. Tutte le associazioni umanitarie e le agenzie di sviluppo stanno lavorando per il raggiungimento di questo obiettivo.

La nobile causa però, di per sé, non può giustificare gli sforzi a livello economico e di risorse umane che le varie associazioni stanno impiegando. Un progetto educativo, come tutti i progetti in generale, per essere valido deve innanzitutto avere due

caratteristiche: sostenibilità e risultati. Sostenibilità a livello sia di finanziamenti che di risorse umane adeguate per la progettazione e lo sviluppo del progetto. Risultati in quanto dall'aumento del livello educativo ci si aspetta che le persone possano migliorare le proprie condizioni di vita sia dal punto di vista sociale sia dal punto di vista economico.

Il primo punto da sviluppare quindi è cercare di trovare una relazione analitica che possa sostenere queste ipotesi, cioè che all'aumento del livello educativo corrisponda un aumento del benessere.

L'ONU ha creato un gruppo di ricerca che recentemente ha prodotto un report (Rapporto sullo Sviluppo Umano 2010) che fornisce un parametro interessante per supportare la nostra teoria: ISU (Indice Sviluppo Umano).

“La premessa su cui si fondava l'ISU [...] era tanto semplice quanto elegante: lo sviluppo di una nazione dovrebbe essere misurato non solo in base al reddito nazionale, com'era consuetudine fare, ma anche tenendo conto dell'aspettativa di vita e del tasso di alfabetizzazione, fattori per cui esistevano dati comparabili per la maggior parte dei paesi. [...] Il reddito, naturalmente, è determinante: senza risorse, qualsiasi progresso è difficile. Tuttavia, occorre considerare anche se le persone possono condurre una vita lunga e sana, se hanno l'opportunità di ricevere un'istruzione e sono libere di usare le loro conoscenze e i loro talenti per forgiare il proprio destino”.

Il valore odierno (2010) dell'ISU, calcolato per ogni stato, va paragonato sia con i dati che sono stati registrati nel 1990 sia con i dati registrati nel 1970. Così facendo è possibile cogliere l'andamento di tale valore nel lungo periodo.

Spesso i risultati migliori si osservano nei paesi più poveri: se questo può non sorprendere gli studiosi di statistica, di certo quarant'anni fa in pochi prevedevano che una maggioranza di nazioni a basso reddito avrebbe realizzato gli importanti passi in avanti registrati oggi nel settore della salute, dell'istruzione e (in misura inferiore) del reddito. Non tutte le tendenze però sono positive. Purtroppo, molti paesi hanno subito un arretramento in termini di ISU rispetto al rapporto del 1990. Queste nazioni offrono un'importante lezione sugli effetti devastanti dei conflitti, dell'epidemia di HIV/AIDS e del malgoverno politico ed economico. La maggior parte, infatti, ha risentito di più di uno di questi fattori, quando non tutti contemporaneamente.

Vengono riportati ora alcuni dati: innanzitutto l'ISU medio mondiale è cresciuto del 18% dal 1990 e del 41% dal 1970. Come abbiamo detto però l'ISU è un'aggregazione del livello di aspettativa di vita, scolarizzazione e reddito. Tramite la sua scomposizione è possibile valutarne i dati in termini di rapporto tra crescita del livello educativo (*Education Index*) e crescita reddituale (*Income Index*).

I paesi che hanno avuto un incremento maggiore in termini di *Education Index* sono riportati nella tabella sottostante con i relativi valori incrementali. I paesi in Tabella 1.1 sono i top movers, cioè quei paesi che negli ultimi 30 anni hanno avuto l'aumento maggiore in valore assoluto del proprio *Education Index*.

**Tabella 1.1: Education Index.**

Education index (top movers value)														
1980	1985	$\Delta 85\backslash 80$	1990	$\Delta 90\backslash 85$	1995	$\Delta 95\backslash 90$	2000	$\Delta 00\backslash 95$	2005	$\Delta 05\backslash 00$	2010	$\Delta 10\backslash 05$	$\Delta 10\backslash 80$	$\Delta 10\backslash 80$ (ass)
0,253	0,32	26,48%	0,384	20,00%	0,446	16,15%	0,528	18,39%	0,603	14,20%	0,652	8,13%	157,71%	39,90%
0,427	0,551	29,04%	0,602	9,26%	0,656	8,97%	0,703	7,16%	0,73	3,84%	0,747	2,33%	74,94%	32,00%
0,275	0,382	38,91%	0,497	30,10%	0,568	14,29%	0,637	12,15%	0,673	5,65%	0,693	2,97%	152,00%	41,80%
0,279	0,324	16,13%	0,39	20,37%	0,46	17,95%	0,528	14,78%	0,577	9,28%	0,64	10,92%	129,39%	36,10%
0,612	0,692	13,07%	0,738	6,65%	0,81	9,76%	0,862	6,42%	0,899	4,29%	0,934	3,89%	52,61%	32,20%
0,353	0,385	9,07%	0,463	20,26%	0,546	17,93%	0,627	14,84%	0,685	9,25%	0,731	6,72%	107,08%	37,80%
0,556	0,634	14,03%	0,67	5,68%	0,701	4,63%	0,783	11,70%	0,86	9,83%	0,933	8,49%	67,81%	37,70%
0,529	0,57	7,75%	0,619	8,60%	0,734	18,58%	0,801	9,13%	0,83	3,62%	0,874	5,30%	65,22%	34,50%
0,27	0,334	23,70%	0,396	18,56%	0,463	16,92%	0,533	15,12%	0,597	12,01%	0,645	8,04%	138,89%	37,50%
0,343	0,391	13,99%	0,462	18,16%	0,522	12,99%	0,573	9,77%	0,671	17,10%	0,741	10,43%	116,03%	39,80%



Verrà analizzato ora cosa è avvenuto in questi stessi paesi in termini di incremento assoluto dell'*Income Index*, una *proxy* utilizzata dall'*Human development group* dell'ONU del livello economico del paese in termini di fatturato per persona (Tabella 1.2).

I valori negativi, identificati in rosso, non seguono l'andamento incrementale dell'*Education Index*. Verrà fatto ora uno studio più approfondito per quanto riguarda *Income Index* in maniera analoga a quanto fatto con l'*Education Index*. Quelli in Tabella 1.3 sono i *top movers* in termini di *Income Index*. In Tabella 1.4 invece vengono riportati gli andamenti dell'*Education Index* dei *top movers* dell'*Income Index*.

**Tabella 1.2: Income Index.**

Income index														
1980	1985	$\Delta 85\backslash 80$	1990	$\Delta 90\backslash 85$	1995	$\Delta 95\backslash 90$	2000	$\Delta 00\backslash 95$	2005	$\Delta 05\backslash 00$	2010	$\Delta 10\backslash 05$	$\Delta 10\backslash 80$	$\Delta 10\backslash 80$ (ass)
0,59	0,601	1,86%	0,587	-2,33%	0,569	-3,07%	0,582	2,28%	0,605	3,95%	0,621	2,64%	5,25%	3,10%
0,826	0,767	-7,14%	0,754	-1,69%	0,768	1,86%	0,77	0,26%	0,802	4,16%	0,808	0,75%	-2,18%	-1,80%
0,503	0,535	6,36%	0,607	13,46%	0,618	1,81%	0,646	4,53%	0,671	3,87%	0,698	4,02%	38,77%	19,50%
0,611	0,611	0,00%	0,592	-3,11%	0,604	2,03%	0,622	2,98%	0,647	4,02%	0,662	2,32%	8,35%	5,10%
0,572	0,616	7,69%	0,678	10,06%	0,724	6,78%	0,749	3,45%	0,777	3,74%	0,808	3,99%	41,26%	23,60%
									0,703		0,693	-1,42%	-1,42%	-1,00%
					0,727		0,757	4,13%	0,781	3,17%	0,79	1,15%	4,36%	6,30%
0,72	0,726	0,83%	0,756	4,13%	0,765	1,19%	0,79	3,27%	0,802	1,52%	0,799	-0,37%	10,97%	7,90%
0,509	0,519	1,96%	0,524	0,96%	0,535	2,10%	0,566	5,79%	0,588	3,89%	0,614	4,42%	20,63%	10,50%
0,953	0,896	-5,98%	0,871	-2,79%	0,868	-0,34%	0,869	0,12%	0,895	2,99%	0,916	2,35%	-3,88%	-3,70%

**Tabella 1.3: Income Index (top movers value).**

Income index (top movers value)														
1980	1985	Δ 85\80	1990	Δ 90\85	1995	Δ 95\90	2000	Δ 00\95	2005	Δ 05\00	2010	Δ 10\05	Δ 10\80	Δ 10\80 (ass)
0,503	0,535	6,36%	0,607	13,46%	0,618	1,81%	0,646	4,53%	0,671	3,87%	0,698	4,02%	38,77%	19,50%
0,239	0,298	24,69%	0,345	15,77%	0,414	20,00%	0,469	13,29%	0,533	13,65%	0,618	15,95%	158,58%	37,90%
0,706	0,733	3,82%	0,779	6,28%	0,81	3,98%	0,817	0,86%	0,842	3,06%	0,874	3,80%	23,80%	16,80%
0,314	0,336	7,01%	0,359	6,85%	0,383	6,69%	0,41	7,05%	0,448	9,27%	0,508	13,39%	61,78%	19,40%
0,572	0,616	7,69%	0,678	10,06%	0,724	6,78%	0,749	3,45%	0,777	3,74%	0,808	3,99%	41,26%	23,60%
0,516	0,538	4,26%	0,588	9,29%	0,614	4,42%	0,646	5,21%	0,662	2,48%	0,696	5,14%	34,88%	18,00%
0,185	0,202	9,19%	0,175	-13,37%	0,206	17,71%	0,251	21,84%	0,332	32,27%	0,391	17,77%	111,35%	20,60%
0,709	0,746	5,22%	0,788	5,63%	0,827	4,95%	0,847	2,42%	0,866	2,24%	0,897	3,58%	26,52%	18,80%
0,394	0,415	5,33%	0,43	3,61%	0,459	6,74%	0,488	6,32%	0,509	4,30%	0,559	9,82%	41,88%	16,50%
0,443	0,466	5,19%	0,526	12,88%	0,575	9,32%	0,574	-0,17%	0,596	3,83%	0,622	4,36%	40,41%	17,90%

**Tabella 1.4: Income Index (top movers value).**

Income index (top movers value)														
1980	1985	$\Delta 85\backslash 80$	1990	$\Delta 90\backslash 85$	1995	$\Delta 95\backslash 90$	2000	$\Delta 00\backslash 95$	2005	$\Delta 05\backslash 00$	2010	$\Delta 10\backslash 05$	$\Delta 10\backslash 80$	$\Delta 10\backslash 80$ (ass)
0,503	0,535	6,36%	0,607	13,46%	0,618	1,81%	0,646	4,53%	0,671	3,87%	0,698	4,02%	38,77%	19,50%
0,239	0,298	24,69%	0,345	15,77%	0,414	20,00%	0,469	13,29%	0,533	13,65%	0,618	15,95%	158,58%	37,90%
0,706	0,733	3,82%	0,779	6,28%	0,81	3,98%	0,817	0,86%	0,842	3,06%	0,874	3,80%	23,80%	16,80%
0,314	0,336	7,01%	0,359	6,85%	0,383	6,69%	0,41	7,05%	0,448	9,27%	0,508	13,39%	61,78%	19,40%
0,572	0,616	7,69%	0,678	10,06%	0,724	6,78%	0,749	3,45%	0,777	3,74%	0,808	3,99%	41,26%	23,60%
0,516	0,538	4,26%	0,588	9,29%	0,614	4,42%	0,646	5,21%	0,662	2,48%	0,696	5,14%	34,88%	18,00%
0,185	0,202	9,19%	0,175	-13,37%	0,206	17,71%	0,251	21,84%	0,332	32,27%	0,391	17,77%	111,35%	20,60%
0,709	0,746	5,22%	0,788	5,63%	0,827	4,95%	0,847	2,42%	0,866	2,24%	0,897	3,58%	26,52%	18,80%
0,394	0,415	5,33%	0,43	3,61%	0,459	6,74%	0,488	6,32%	0,509	4,30%	0,559	9,82%	41,88%	16,50%
0,443	0,466	5,19%	0,526	12,88%	0,575	9,32%	0,574	-0,17%	0,596	3,83%	0,622	4,36%	40,41%	17,90%

Come possiamo vedere in questo caso invece il livello educativo cresce di pari passo con il livello di *income* del paese. Le considerazioni che si possono trarre in termini qualitativi sono le seguenti:

Dei dieci paesi che hanno avuto un aumento maggiore in termini di *Education Index*:

- 2 di questi (Botswana e Korea del Sud) si trovano anche nella top10 dei paesi che hanno registrato un incremento maggiore in termini di *Income Index*.
- 1 di questi (Tunisia) ha avuto un incremento positivo dell'*Income Index* (+ 0,105)
- 4 di questi (Algeria, Iran, Slovenia, Spagna) hanno avuto incrementi positivi ma non significativi (compresi fra 0 e 0,1)
- 3 di questi (Bahrain, Libia e United Arab Emirates) hanno avuto leggerissimi decrementi.

Dei dieci paesi che hanno avuto un aumento maggiore in termini di *Income Index*:

- 2 di questi (Botswana e Korea del Sud) si trovano anche nella top10 dei paesi che hanno registrato un incremento maggiore in termini di *Education Index*.
- 8 (i restanti) hanno avuti incrementi molto positivi anche per quanto riguarda l'*Education Index* con un aumento minimo per ogni paese di 0.15 punti e un incremento medio dello 0,205.

In prima battuta possiamo osservare che mentre è possibile verificare che un largo incremento in termini di *Income Index* coincide con un importante incremento in termini di *Education Index*, non è possibile affermare l'opposto. Infatti i paesi che hanno registrato incrementi importanti in termini di *Education Index*, hanno comportamenti diversi per quanto riguarda i risultati dell'*Income Index*.

È possibile quindi dedurre che i paesi che hanno avuto un importante crescita economica hanno deciso di investire le proprie risorse nell'ambito educativo, in modo tale da aumentare il livello di qualità della vita del paese e supportare nel tempo lo sviluppo. Per quanto riguarda i paesi che hanno avuto invece un largo incremento in termini di *Education Index* possiamo identificare due effetti: per alcuni paesi ha coinciso con la crescita economica, per gli altri, in particolare quelli che non hanno visto un immediata crescita dell'economia, si possono supporre ed evidenziare due tematiche interrelate tra loro.

- Lo sviluppo educativo è fondamentalmente basato sulla possibilità di investire nel paese in termini sia di risorse finanziarie che umane che possano insegnare. Da tali risorse si aspetta un incremento culturale della società. Se i finanziamenti non arrivano da risorse interne, devono provenire per forza da enti esterni (nazioni o associazioni) che vedono nell'educazione un ambito interessante dove investire sia in termini di ritorno per gli investimenti sia come possibilità di sviluppo della nazione stessa.
- Quando l'educazione non viene trainata da uno sviluppo interno a livello di *income* della nazione viene supportata e sovvenzionata in ogni caso perché viene vista come possibile leva di sviluppo.

A supporto di questi primi elementi che sono emersi, è possibile vedere cosa dicono altre associazioni o ricerche di settore a partire da quello che afferma la “*Global Partnership for Education*”. La GPE si definisce come : “l'unica partnership multilaterale che lavora per fornire a tutti i bambini poveri un servizio scolastico di qualità.”

“Fondata nel 2002 la GPE è composta da 46 paesi in via di sviluppo e da più di 30 agenzie bilaterali regionali e internazionali, banche di sviluppo [...] Attraverso la GPE, **offriamo ai nostri partner dei paesi in via di sviluppo gli incentivi, le risorse e il supporto tecnico per costruire e attuare solidi piani educativi.** I membri della partnership mobilitano e coordinano le risorse per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di questi progetti per aiutare altri bambini iscriversi a scuola e per una migliore educazione.”

Già nella presentazione della GPE emerge un aspetto che è già comparso in precedenza: la presenza e l'interesse da parte di agenzie internazionali di investire nell'ambito educativo. Investire in termini di risorse finanziarie ma anche umane. Tale punto verrà affrontato meglio in seguito.

La filosofia che sta alla base e influenza le strategie di investimento di questo gruppo risiede nella loro concezione di educazione e dei benefici che l'aumento del suo livello comporta per il paese.

“L'educazione è più che leggere, scrivere e far di conto. Si tratta di uno degli investimenti più importanti che un paese può fare per il proprio popolo e per il suo futuro, ed è fondamentale per ridurre la povertà e le disuguaglianze quanto:

- La formazione dà alle persone le competenze critiche e gli strumenti per aiutarli a provvedere a se stesse e ai loro figli.
- L'istruzione aiuta le persone a lavorare meglio ed in grado di creare opportunità per lo sviluppo e una crescita economica sostenibile, ora e in futuro.
- L'istruzione aiuta a combattere la diffusione dell'HIV/AIDS e altre malattie, riduce la mortalità madre\figlio e contribuisce a migliorare la salute.
- L'educazione incoraggia la trasparenza, il buon governo, la stabilità e aiuta a combattere contro la corruzione.”

In particolare sostengono che l'impatto degli investimenti in ambito educativo portino a un incremento del reddito, delle condizioni di salute, di una maggior parità fra i sessi, una mitigazione dei cambiamenti climatici e una riduzione della povertà.

Queste considerazioni riportate chiaramente nella *mission* di questo gruppo, anche se supportano in maniera netta quelle che sono le prime ipotesi che sono state ricavate dalla prima analisi, potrebbero sembrare autoreferenziali e dettate da uno spirito filantropico. Molto più interessanti sono i dati che forniscono a supporto di queste teorie, i quali vengono riportati perché centrano particolarmente il legame tra educazione ed economia.

Secondo alcuni dati presenti nei database dell'ONU si stima che:

- L'incremento reddituale di un individuo potenziale può aumentare del 10% per ogni ulteriore anno di scolarizzazione.
- La produttività di un agricoltore aumenta quasi del 9% con 4 anni di scuola elementare.
- Il PIL annuale aumenta dell'1% per ogni anno in più di scuola.
- Un aumento pari a 1 deviazione standard nei punteggi degli studenti in materia di alfabetizzazione e matematica è associato ad un aumento del 2% del PIL pro capite.
- Se tutti gli studenti dei paesi a basso reddito lasciassero la scuola con conoscenze di base nella lettura, si stima che 171 milioni di persone potrebbero uscire dalla povertà. Questo valore è pari al 12% della popolazione globale che vive sotto la soglia di povertà.

Questi dati sono interessanti per due ragioni. Innanzitutto perché mostrano una correlazione positiva tra aumento del livello educativo e aumento delle entrate del

paese. In secondo luogo il presupposto di coloro che investono in un paese in via di sviluppo è che col tempo in grado di ripagare il debito che hanno accumulato nei confronti dei creditori esteri. Una correlazione tra aumento del livello educativo e aumento del PIL, offre quindi buone prospettive per quelli che sono gli investitori stranieri che possono avere una garanzia in più del fatto che il debito possa essere ripagato dal paese che riceve finanziamenti e risorse per svilupparsi.

Il GPE ha condotto inoltre un'altra analisi per misurare la crescita del sistema educativo nei paesi a basso e medio\basso reddito dove interviene. Ha paragonato i suoi risultati, a parità di condizione di sviluppo e redditi di altri paesi dei quali non è partner, utilizzando 5 indicatori. Gli indicatori vengono riportati assieme ai risultati in Figura 1.2.

**Figura 1.2: Indicators are for low and lower-middle income countries (Estimated from UNESCO Institute of Statistic data 2000-09 accessed through EdStat interface).**

Indicators	GPE Countries	Non - GPE Countries
1. Total enrollment estimate of percent yearly growth, 2000-2009	3,70%	1,00%
2. Yearly percentage point improvement in primary completion rate	2,00%	1,00%
3. Yearly percentage point improvement in gender parity in completion	1,00%	0,30%
4. Yearly percentage point reduction in % of repeaters	0,41	0,14
5. Yearly percentage point increase in share of budget devoted to education	0,09	-0,05

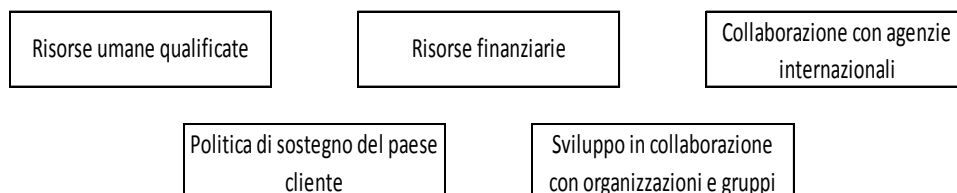
I dati mettono in luce un altro fattore: lo sviluppo dei progetti educativi porta a risultati più soddisfacenti se condotti in collaborazione con enti e organi di livello internazionale, infatti questi possono portare esperienza e risorse umane adeguate. Tale vantaggio è dato dal fatto che le organizzazioni di collaborazione internazionale hanno maggior esperienza per valutare adeguatamente la situazione e scegliere la tipologia di intervento più adatta a seconda del contesto in cui ci si trova.



## 1.2 CRITICITA' PRINCIPALI

Da quello che è emerso dalle precedenti analisi sviluppate dalle più importanti organizzazioni e agenzie mondiali possiamo arrivare ad evidenziare a nostro parere cinque elementi importanti o critici per lo sviluppo e la buona riuscita di un progetto in ambito educativo (Figura 1.3):

**Figura 1.3: Elementi critici.**



Andiamo a commentarle approfonditamente a partire da ciò che è emerso nelle analisi e nelle considerazioni precedenti.

### **RISORSE FINANZIARIE**

Le risorse finanziarie a disposizione sono il punto di partenza per sviluppare e selezionare gli obiettivi che si vogliono perseguire per lo sviluppo del paese stesso in ambito educativo. Il paese cliente che vuole sviluppare un progetto può reperire le risorse finanziarie in due modalità:

- Allocando risorse interne, che però per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo spesso non sono disponibili o comunque sufficienti per elaborare un progetto valido di grandi dimensioni
- Facendo ricorso a finanziamenti esterni.

Prendendo denaro a debito bisogna tenere in considerazione due prospettive ovviamente: il paese cliente che riceve i finanziamenti e il paese o l'organo prestatore di fondi. Dal punto di vista del paese cliente è fondamentale che tutte le risorse necessarie per sviluppare il progetto siano reperibili a un basso tasso d'interesse (in modo tale che

gli interessi da ripagare non vadano a incidere troppo sulle risorse interne del paese e possano essere ripagati nel lungo periodo in previsione a una crescita dell'economia interna). Dall'altra parte, per quanto riguarda gli organi creditori, è importante avere delle garanzie che il debito possa essere ripagato e che i finanziamenti messi a disposizione siano utilizzati per l'effettivo sviluppo del paese.

### **RISORSE UMANE QUALIFICATE**

Un altro punto critico per la buona riuscita del progetto sono le risorse umane qualificate. Le competenze tecniche che si devono avere a disposizione sono fondamentalmente di tre tipi:

- Risorse umane in grado di gestire efficacemente le risorse finanziarie a disposizione allocandole secondo gli obiettivi che si vogliono perseguire.
- Risorse umane che possiedano le competenze tecniche in ambito educativo che sappiano tradurre gli obiettivi fissati in azioni e politiche concrete per lo sviluppo.
- Forza lavoro che lavori effettivamente sul campo e che abbia quelle competenze di base per la buona riuscita del progetto: muratori per costruire le scuole, insegnanti qualificati che abbiano le competenze per tenere corsi di aggiornamenti per gli insegnanti, ecc...

Ovviamente queste tipologie, che qui sono state descritte in maniera sintetica e divisa, devono collaborare le une con le altre e ognuna ha lo stesso peso per la buona riuscita del progetto. In particolare però le prime, che sono anche le più difficili da reperire sul mercato, fungono da garanzia per tutti i finanziatori esteri in quanto garantiscono una certa professionalità e certe competenze finalizzate alla buona riuscita del progetto. Da qui l'importanza della presenza di organi internazionali che supervisionino il progetto.

### **COLLABORAZIONE CON AGENZIE INTERNAZIONALI**

La presenza di agenzie di sviluppo internazionali è un altro dei fattori critico per lo sviluppo dei progetti in generale e in particolar modo in ambito educativo. In generale hanno la funzione di intermediari, gestori e sviluppatori dei progetti e fungono da collante tra i paesi clienti e i finanziatori.

I paesi finanziatori ricoprono il ruolo di garanti in quanto la presenza e l'assunzione di responsabilità sulla riuscita del progetto è assicurata da una professionalità e una qualità delle risorse investite. Questo avviene per due ragioni. Innanzitutto perché all'interno dell'ente vi è la presenza di tutte quelle competenze critiche necessarie per lo sviluppo del progetto e che difficilmente sono presenti in ambito locale. In secondo luogo, ma non di minor importanza, per il fatto che il numero di progetti seguiti e controllati negli anni da queste agenzie ha garantito loro un'esperienza tale da poter analizzare velocemente e precisamente il contesto territoriale di sviluppo in modo tale da applicare la *best action* a seconda del contesto.

I paesi clienti che invece si appoggiano a queste agenzie sfruttano un triplice vantaggio:

- Possono usufruire delle competenze tecniche per lo sviluppo del progetto che non riescono a reperire internamente sul territorio.
- Sono in grado di reperire tutte le risorse necessarie per il finanziamento del progetto. Infatti i finanziatori di queste agenzie sono paesi sviluppati che mettono a disposizione fondi sotto forma di investimenti tramite questi enti.
- Il fatto che la gestione e la supervisione del progetto sia nelle mani di questi organi permette ai paesi in via di sviluppo di ottenere un tasso d'interesse più basso rispetto a quello che otterrebbe sul mercato.

In maniera sintetica questo è lo scopo delle agenzie di sviluppo. World Bank, l'ente più importante da questo punto di vista, verrà analizzato come caso nei prossimi capitoli dove si entrerà nel merito della *mission* e delle sue funzioni.

### **POLITICA DI SOSTEGNO DEL PAESE CLIENTE**

Dai dati che sono emersi abbiamo visto come lo sviluppo del paese dipenda anche dal contesto politico presente. Anche se sono difficilmente standardizzabili possiamo identificare tre filoni di situazioni politiche presenti in uno stato a seconda della sua stabilità politica e di quanto consideri l'educazione una leva per lo sviluppo socio-economico:

- Un regime politico stabile dove l'educazione viene vista come una leva importante per il possibile sviluppo del paese, per cui risorse vengono allocate e riforme vengono approvate con l'obiettivo di migliorare la situazione.

- Una situazione di governo stabile ma passiva e indifferente rispetto al problema educativo. Sono questi i casi dove per motivi culturali o religiosi, oppure per problemi interni di altro tipo, l'attenzione dello stato è rivolta ad altre circostanze e gli obiettivi primari sono altri.
- La situazione in cui all'interno del paese si registrano situazioni critiche o di instabilità politica dove guerre e regimi impediscono la collaborazione con qualsiasi ente esterno, oppure dove la grave diffusione di malattie ed epidemie non permette lo sviluppo di nessun tipo di progetto visto che l'attenzione è rivolta alla soluzione di situazioni critiche a livello di sopravvivenza.

### **SVILUPPO IN COLLABORAZIONI CON ENTI O ORGANIZZAZIONI LOCALI**

Lo sviluppo e la presenza di agenzie internazionali e dello stato non può prescindere dal coinvolgimento delle realtà locali. Gli enti che lavorano a stretto contatto con il territorio infatti sono gli unici che possono comprendere ad un livello dettagliato le esigenze e le leve da adottare perché l'intervento sia maggiormente efficace. Qualsiasi progetto internazionale infatti si appoggia a realtà locali fondamentalmente per due motivi:

- Conoscono a fondo le dinamiche sociali locali e le trame di rapporti e relazioni che esistono tra la popolazione. Questa conoscenza permette di sapere quali leve utilizzare e perché alcune dinamiche comportamentali attacchino di più nella popolazione.
- Hanno una chiara visione di quelli che sono i problemi che esistono a livello dettagliato e che possono sorgere con l'instaurarsi di certe dinamiche.

Per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo le realtà locali sono soggetti *"no profit"*, che fanno della riduzione della povertà nel mondo e dell'aumento del livello di benessere la loro *mission* principale.

Nel capitolo successivo andremo a vedere come questi 5 fattori vengono presi in considerazione da *World Bank* e come viene sviluppato un progetto in ambito educativo, facendo poi una classificazione di quelli che sono i risultati fin qui ottenuti dall'agenzia di sviluppo in questo settore.

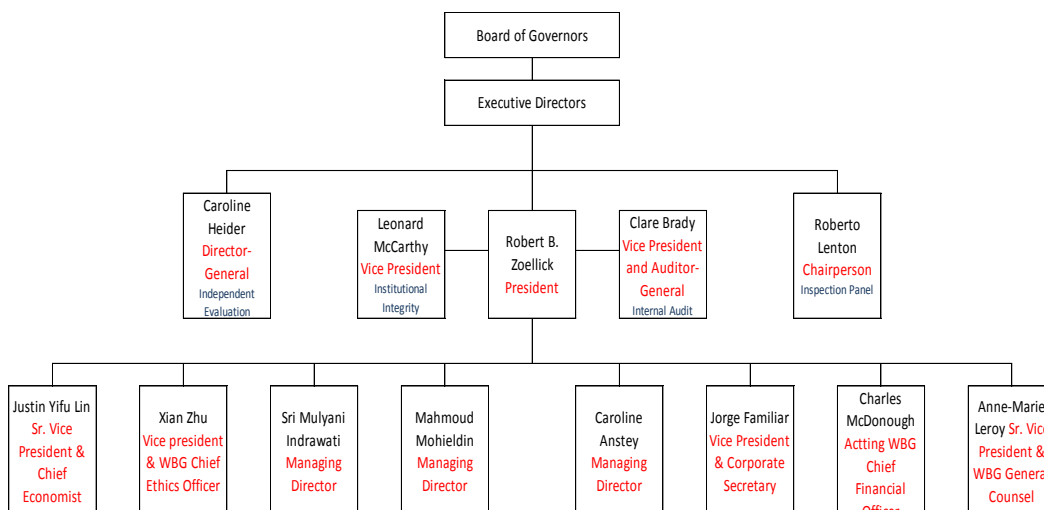
# IL CASO WORLD BANK: L'EDUCATION SECTOR BOARD

---

## 2.1 CARATTERISTICHE GENERALI

World Bank (WB) è un'agenzia di sviluppo vitale per il finanziamento e assistenza tecnica dei paesi con un'unica mission: *“fight poverty with passion and professionalism for lasting results and help people help themselves and their environment by providing resources, sharing knowledge, building capacity and forging partnerships in the public and private sectors”*.

**Figura 2.1: Organizational Chart of World Bank Group**



Fu istituita nel 1945, col nome di Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo (*International Bank for Reconstruction and Development – IBRD*), assieme all' *International Monetary Fund (IMF)*, a seguito degli accordi raggiunti nel corso della Conferenza di *Bretton Woods*. Si fa comunemente riferimento a queste due organizzazioni come alle Istituzioni di *Bretton Woods* (*Bretton Woods Institutions* -

BWI). Mentre l'IMF ha ricevuto il compito di promuovere la stabilizzazione delle relazioni monetarie e finanziarie internazionali, WB doveva sostenere la ricostruzione dei Paesi usciti devastati dal conflitto mondiale.

Completata la ricostruzione delle economie dei Paesi europei e del Giappone, WB diresse la sua attenzione verso i Paesi in via di sviluppo (PVS). L'azione di WB si è pertanto gradualmente focalizzata intorno a tematiche quali lo sviluppo del capitale sociale e del capitale umano, la crescita del settore privato, il miglioramento della capacità di Governo e l'alleggerimento del debito. Nel corso degli anni '80, ha promosso vasti programmi di finanziamento del bilancio pubblico dei PVS e delle economie emergenti, spesso accompagnati dalla richiesta rivolta ai paesi beneficiari di adottare riforme strutturali e politiche di liberalizzazione commerciale e finanziaria, privatizzazione e deregolamentazione. Durante gli anni '90, WB ha avviato un'opera di revisione strategica ed ha individuato nella riduzione della povertà il fine principale del proprio operato. Dalla metà degli anni 90', ha inoltre incrementato l'importanza della lotta alla corruzione e del consolidamento del buon governo. Ad oggi, WB ha individuato la propria priorità d'azione nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals – MDGs*) enunciati nella “Dichiarazione del Millennio” durante la Conferenza delle Nazioni Unite del settembre 2000.

A differenza di altri donatori internazionali, WB concede solo in minima parte assistenza sotto forma di dono. Per lo più, elargisce crediti ai Governi dei Paesi membri o a favore di progetti sui quali vi sia una garanzia del Governo di uno Stato membro; incentivando comunque i Governi a collaborare attivamente con la società civile ed il settore privato, al fine di favorire la diretta partecipazione delle popolazioni ai progetti sostenuti. Di fatto, le Organizzazioni non governative partecipano all'attuazione di circa la metà dei progetti finanziati da WB.

Possiamo definire due pilastri in base ai quali la Banca Mondiale orienta la sua attività: la selettività (*conditionality*) e il partenariato (*partnership*). Il principio della selettività richiede che l'aiuto allo sviluppo sia diretto a quei Paesi che dimostrano di perseguire solide politiche macroeconomiche ed una buona capacità istituzionale. La selettività è applicata a livello di settore, paese e progetto. Il criterio del partenariato mira invece a favorire una maggiore partecipazione agli obiettivi di sviluppo, incoraggiando la collaborazione del *World Bank Group* (WBG) con le altre Istituzioni Finanziarie

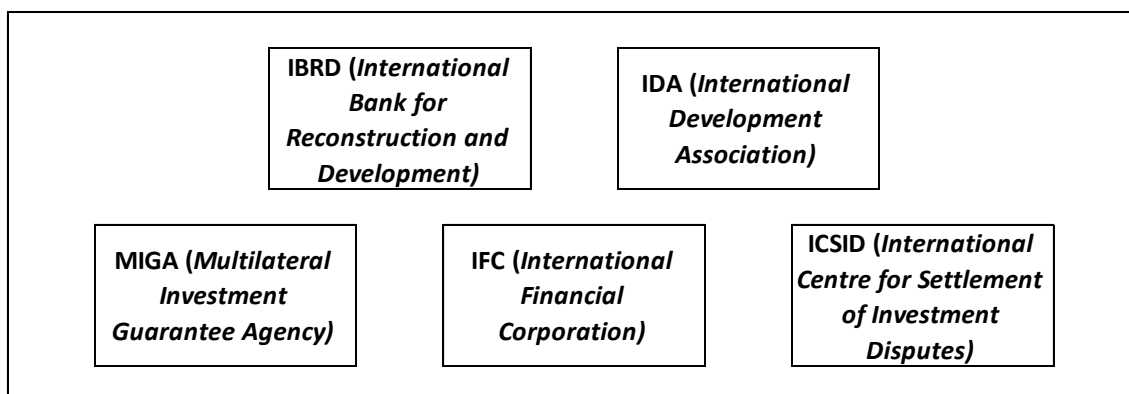
Internazionali, il settore privato e la società civile. La complementarità dell'azione delle IFI (Istituzioni Finanziarie Internazionali) per la formulazione delle strategie di intervento nei singoli Paesi e la loro attuazione è inoltre promossa attraverso il riferimento ai principi del *Comprehensive Development Framework* (CDF - modello integrato a livello Paese che integra l'analisi macro-economica e finanziaria del Fondo Monetario Internazionale con l'attenzione allo sviluppo sociale e umano della Banca Mondiale), nonché l'elaborazione dei Documenti nazionali di riduzione della povertà (*Poverty Reduction Strategy Papers - PRSPs*). I PRSPs sono oggi lo strumento chiave del sostegno che WB fornisce ai Paesi a basso reddito. Sono documenti preparati dai Governi dei paesi beneficiari (*country ownership*), in cui si formulano – in modo organico e attraverso un ampio processo di coinvolgimento della società civile – le politiche necessarie per fronteggiare la riduzione della povertà e stimolare lo sviluppo socio-economico. L'elaborazione di un PRSP è condizione necessaria per ottenere l'assistenza agevolata. In conformità alle strategie di sviluppo elaborate dal singolo Paese e sulla base di ampie consultazioni con i Governi, WB elabora le proprie Strategie di Assistenza Paese (*Country Assistance Strategies - CAS*) con cui pianifica i programmi di assistenza. Queste tematiche verranno approfondite successivamente quando verrà descritta la metodologia di lavoro di un progetto educativo.

Il sistema di voto in seno a WB è ponderato sulla base della quote di capitale versate dai suoi membri/azionisti. Il principale organo decisionale è il Consiglio dei Governatori (*Board of Governors*), composto da un Governatore e da un sostituto nominati da ogni Paese membro, per un periodo di 5 anni. L'organo che gestisce l'amministrazione dell'ente è Consiglio Esecutivo (*Board of Directors*), composto da 24 Direttori Esecutivi nominati o eletti dai Paesi membri. Le decisioni sono prese a maggioranza ed il potere di voto è proporzionale alle quote. I Direttori Esecutivi della BM esercitano anche le funzioni di Direttori Esecutivi dell'IDA (*International Development Association*), dell'IFC (*International Finance Corporation*) e della MIGA (*Multilateral Investment Guarantee Agency*). Organo di vertice è il Presidente il quale ha un mandato quinquennale (rinnovabile), presiede alle riunioni del Consiglio Esecutivo ed è responsabile per la gestione complessiva dell'istituzione. I principali appuntamenti sono gli "Annual Meetings" e gli "Spring Meetings" che rappresentano l'occasione per

discutere di un'ampia serie di questioni collegate alla riduzione della povertà ed agli sviluppi dell'economia mondiale.

Attualmente per World Bank si intendono normalmente le istituzioni collegate IBDR e IDA. Il Gruppo Banca Mondiale si compone anche di MIGA, IFC, ICSID (*International Centre for the Settlement of Investment Disputes*).

**Figura 2.2: World Bank Group Structure**



- **IBRD (*International Bank for Reconstruction and Development* – Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo)**

*International Bank for Reconstruction and Development* mira a ridurre la povertà nei paesi middle-income e meritevoli di credito, promuovendo lo sviluppo sostenibile attraverso i prestiti, garanzie, prodotti di gestione del rischio e servizi di analisi e consulenza. In genere i crediti IBDR hanno un periodo di grazia di 5 anni e un periodo di rimborso di 15-20 anni. I principali settori d'intervento includono il miglioramento della capacità di gestione amministrativa, i trasporti, la salute e gli altri servizi sociali di base. I finanziamenti sono accompagnati da servizi di assistenza per utilizzare al meglio i fondi erogati. In alcuni casi i programmi sono co-finanziati da altre istituzioni. Il capitale dell'IBRD è costituito solo per una minima parte dalle quote sottoscritte dai Paesi membri al momento dell'adesione (circa il 5%). I crediti IBRD sono finanziati principalmente attraverso l'emissione di obbligazioni sui mercati internazionali.

Nel Settembre 2006 WB decise - con l'incoraggiamento dei suoi *share-holders* - di impegnarsi a migliorare ulteriormente i servizi che fornisce ai suoi paesi membri in modo tale da poter soddisfare le esigenze sempre più sofisticate dei paesi a medio reddito.



**Tabella 2.2: IBRD Commitments**

IBRD	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11
Commitments	12829	13468	32911	44197	26737
of which development policy lending	0,635	3967	15532	20588	9524
Gross disbursements	11055	10490	18565	28855	21879
of which development policy lending	4096	3485	9138	17425	10582
Principal repayments (including prepayments)	17231	12610	10217	11624	13885
Net disbursements	-6176	-2120	8347	17231	7994
Loans outstanding	97805	99050	105698	120103	132459
Undisbursed loans	35440	38176	51125	63574	64435
Operating income	1659	2271	572	800	1023
Usable capital and reserves	33754	36888	36328	36106	38689
Equity-to-loans ratio	0,35	0,38	0,34	0,29	0,29

- **IDA (*International Development Association* – **Associazione internazionale per lo sviluppo**)**

Creata nel 1960, l'IDA è un'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite. L'IDA ha il mandato di fornire assistenza ai Paesi che non sono in grado di accedere ai prestiti concessi alle condizioni dell'IBDR. Concede senza interessi finanziamenti a lungo termine (con un periodo di ammortamento compreso tra 25 e 40 anni ed un periodo di grazia di dieci anni) ai Paesi a basso reddito pro capite (sono definiti tali i Paesi in cui il reddito medio pro capite è inferiore a \$ 1.175 per l'anno fiscale 2012), . I crediti IDA sono finanziati attraverso un Fondo rotativo che è reintegrato, di norma, su base triennale. Circa la metà del Fondo è finanziato direttamente dai Paesi più ricchi, mentre il resto delle risorse proviene dai rimborsi dei prestiti concessi e da trasferimenti netti dall'IBRD. Per beneficiare dell'assistenza IDA, i Paesi devono dimostrare di seguire politiche idonee a promuovere la crescita e ridurre la povertà. Al momento, 81 Paesi – di cui 39 africani – posseggono i requisiti per accedere a tali finanziamenti. I principali Paesi beneficiari sono: Bangladesh, India, Pakistan, Vietnam, Etiopia, Ghana, Nigeria, Kenya, Tanzania e Mozambico. Per quanto concerne i settori di finanziamento, il grosso delle risorse (circa il 42%) è destinato alle infrastrutture, seguono il rafforzamento delle strutture amministrative con circa il 23% ed il settore sociale che si attesta al 20%. Il resto delle risorse è destinato ad agricoltura, industria e finanza.

Fin dalla sua nascita IDA ha elargito crediti per un ammontare di US\$ 238 miliardi, tenendo così una media di circa US\$ 15 miliardi l'anno. La maggiore quota di fondi è stata destinata al continente africano (circa il 50%).

**Tabella 3.2: IDA Commitments**

IDA	FY07	FY08	FY09	FY10	FY11
Commitments	11867	11235	14041	14550	16269
of which development policy lending	2645	2672	2820	2370	2032
Gross disbursements	8579	9160	9219	11460	10282
of which development policy lending	2399	2813	1872	3228	1944
Principal repayments (including prepayments)	1753	2182	2209	2349	2501
Net disbursements	6826	6978	7010	9111	7781
Credits outstanding	102457	113542	112894	113474	125287
Undisbursed credits	24517	27539	29903	30700	38059
Undisbursed grants	4642	5522	5652	5837	6830
Development grant expenses	2195	3151	2575	2583	2793

- **IFC (*International Financial Corporation* – Società Finanziaria Internazionale)**

È stata costituita nel 1956 con il mandato di promuovere lo sviluppo del settore privato nei PVS. Conta 182 paesi membri (per essere membro della IFC è necessario essere membri di IBRD). Fa parte del WBG, per quanto sia legalmente e finanziariamente indipendente dalle altre istituzioni del Gruppo. Il capitale sociale è sottoscritto dagli stati membri ed il diritto di voto è proporzionale alla quota di azioni detenuta da ciascun paese. L'IFC combina in sé le caratteristiche di una banca multilaterale di sviluppo e di una banca d'affari. Come un'istituzione finanziaria privata assume, assieme ai suoi *partners*, i rischi connessi ai singoli investimenti. Pertanto, fissa un costo per i servizi resi in linea con le tendenze di mercato ed investe generalmente solo in progetti che ritiene abbiano un margine di profitto. Il contributo diretto dell'IFC agli investimenti finanziati è di solito limitato al 25 per cento, ma la solidità della *Corporation* (avente un rating AAA) e il rigoroso processo di selezione delle operazioni catalizzano, solitamente, la partecipazione di altri investitori. I principali obiettivi dell'IFC sono l'assistenza alle piccole e medie imprese; lo sviluppo dei mercati nazionali del capitale (principalmente nell'Europa centrale ed orientale e nell'Africa sub-sahariana); la privatizzazione e ristrutturazione delle imprese statali; il sostegno agli

investimenti privati nelle infrastrutture (in particolare telecomunicazioni e settore energetico).

- **MIGA (*Multilateral Investment Guarantee Agency* - Agenzia Multilaterale per la Garanzia degli Investimenti)**

Costituita nel 1988, si occupa esclusivamente di promuovere lo sviluppo del settore privato e di incoraggiare l'investimento privato estero verso i PVS. Conta 175 Paesi membri. Al capitale della MIGA contribuiscono gli Stati membri, WB ed i soggetti beneficiari (giacché i servizi della MIGA sono a pagamento). La MIGA offre servizi di assicurazione sugli investimenti, attività di attrazione e promozione degli investimenti ed attività di assistenza legale. Oltre a fornire protezione agli operatori economici attraverso l'assicurazione (o garanzia) di progetti di investimento, l'Agenzia aiuta quindi i Governi a mettere a punto politiche e programmi che possano contribuire a creare un clima favorevole agli investimenti esteri. La MIGA offre garanzie contro rischi di natura non commerciale (come il rischio politico) per investitori stranieri qualificati che investono nello sviluppo dei Paesi membri. Sono coperti i seguenti rischi: restrizioni al trasferimento; espropriazioni; rottura dei contratti; interferenze dovute a guerre e movimenti civili. Sono assicurabili solo investimenti che sono originati da un Paese membro verso un altro Paese membro in via di sviluppo. Imprese di proprietà statale sono eleggibili purché operino su base commerciale. I progetti devono essere economicamente e finanziariamente sostenibili e conformi agli obiettivi di sviluppo del Paese in cui sono effettuati. Gli investimenti azionari possono essere coperti fino al 90% e i debiti fino al 95% (con un massimo fissato a USD 200 milioni), con durata fino a 15 anni (20 in casi particolari). Il costo è modulato in base al rischio del Paese e del progetto. L'investitore ha l'opzione di cancellare la garanzia dopo tre anni.

- **ICSID (*International Centre for Settlement of Investment Disputes* – Centro Internazionale per la Risoluzione dei Conflitti)**

Costituito nel 1966 nell'ambito della Convenzione per la risoluzione delle controversie in materia di investimenti tra Stati e investitori stranieri, l'ICSID è il più importante foro internazionale di arbitrato per la risoluzione dei contenziosi tra investitori stranieri e Stati ospiti. Dei 155 Paesi che vi aderirono, solo 147 hanno depositato lo strumento di

ratifica e sono considerati membri effettivi. Il ricorso all'arbitrato ICSID è su base volontaria, ma una volta dato il consenso le parti non possono ritirarlo unilateralmente. Emanando giudizi che non sono sottoposti ad un successivo esame nei Paesi interessati. Gli Stati membri si impegnano a far rispettare le decisioni degli arbitrati ICSID. Le *Additional Facility Rules*, introdotte nel 1978, consentono all'ICSID di trattare argomenti non previsti dalla Convenzione. Il Centro svolge anche attività di consulenza e ricerca. È gestito da un Consiglio d'Amministrazione, presieduto dal Presidente di WB e composto di un rappresentante per ogni Stato, e da un Segretariato. I costi d'amministrazione sono sostenuti dalla Banca Mondiale, mentre i costi dei singoli procedimenti sono a carico delle parti interessate.

Una volta identificata la struttura analizziamo ora come WB classifica, a seconda di diversi criteri, i vari paesi membri. Per fini operativi e analitici, WB usa come criterio principale di classificazione delle economie il reddito nazionale lordo (GNI – *gross national income*) pro capite. Sulla base di questo, ogni economia viene classificata come *low-income*, *middle-income* (suddiviso in *lower middle* o *upper middle*) o *high-income*. Viene anche utilizzato un gruppo di classificazione basato sulle regioni geografiche. Specificiamo ora entrambe queste metodologie di classificazione.

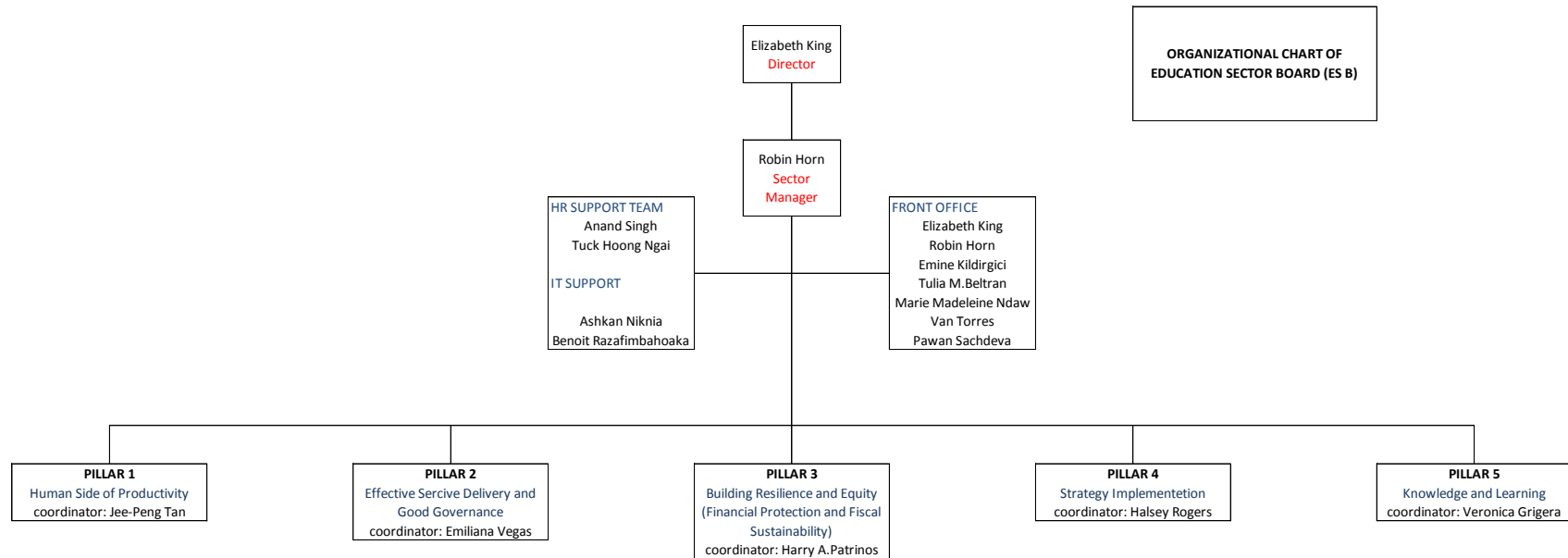
Per quanto riguarda il calcolo del GNI, WB utilizza il metodo *World Bank Atlas Method* (creato dallo stesso *World Bank Group*) per definire in quale categoria il paese membro si deve collocare:

- *Low income*: \$ 1005 o meno;
- *Lower middle income*: \$1006 - \$3975;
- *Upper middle income*: \$3976 - \$12275;
- *High income*: \$12276 o più;

Per quanto riguarda invece la classificazione regionale WB ha deciso di fare tale suddivisione:

- Africa;
- East Asia and Pacific;
- Europe and Central Asia;
- Latin America & Caribbean;
- Middle East & North Africa;
- SouthAsia;

**Figura 2.3: Organizational Chart of Education Sector Board (ESB)**



## 2.2 EDUCATION SECTOR BOARD

Avendo come *mission* quella di combattere e ridurre la povertà nel mondo, WB agisce in diversi settori dello sviluppo umano e, in particolare, in ambito educativo. Come uno dei più grandi finanziatori esterni dell'educazione per i PVS, World Bank è un *key-player* per quanto riguarda gli sforzi globali sia per raggiungere gli obiettivi educativi del millennio sia per rendere l'educazione un bene accessibile a tutti. Ha investito infatti oltre US\$ 1,7 miliardi in tale settore nell'ultimo anno solare. Inoltre, per dimostrare quanto detto prima, tre dei quattro paesi del Est Asia and Pacific, Europa and Central Asia e Latin American & Caribbean hanno raggiunto (o sono comunque molto prossimi a raggiungere) gli obiettivi del millennio dell'educazione (MDGs). Nello scorso decennio il numero totale di bambini fuori dalla scuola nel mondo è sceso da 106 milioni a 69 milioni e il tasso di immatricolazione nell'Africa Sub-Sahariana è salito dal 58% al 76%. Dal 2000, i finanziamenti dell'IDA hanno aiutato sia ad arruolare o formare oltre 3 milioni di insegnanti sia a costruire più di 2 milioni di nuove classi – beneficiando così oltre 100 milioni di bambini tutti gli anni. L'*Education Sector Board* è l'organo esecutivo che ha potere decisionale e fornisce la leadership guidando il settore dell'istruzione nell'area della strategia di settore, della qualità operativa, della gestione della conoscenza, della partnership strategiche e della gestione delle risorse umane. L'ESB è supportata e supervisiona il programma di lavoro della *Human Network Development Education Department* (HDNED).

## 2.3 METODOLOGIA DI LAVORO: EDUCATION FOR ALL

L'ambiente lavorativo oggi è caratterizzato da un periodo di continuo cambiamento. L'impressionante crescita dei paesi *middle-income* (come Brasile, Cina e India) ha intensificato il desiderio di molti Paesi ad accrescere la loro competitività tramite lo sviluppo di risorse umane qualificate. Lo sviluppo tecnologico sta suscitando due

fenomeni distinti: il cambiamento del profilo e delle qualifiche professionali e l'offerta della possibilità di una formazione accelerata. Il preoccupante livello di disoccupazione, in particolare tra i giovani, mette in luce l'incapacità del sistema educativo di formare giovani con le competenze richieste dal mercato lavorativo. L'espansione e una migliore qualità del sistema educativo sono quindi fattori fondamentali per adeguarsi e affrontare i cambiamenti. In sintesi, gli investimenti in ambito educativo di qualità producono un aumento sia del livello economico sia uno sviluppo più rapido e sostenibile. Una persona istruita ha più possibilità di trovare lavoro, di ricevere migliori stipendi e di avere figli in salute. Ma, anche se i PVS hanno fatto grandi passi in avanti nell'ultimo decennio in direzione degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio educativi, alcune evidenze dimostrano che i giovani di tali paesi escono dalla scuola senza aver imparato molto. Proprio partendo da questa evidenza che World Bank ha deciso di sviluppare la nuova strategia per il settore educativo con l'obiettivo di raggiungere l'educazione per tutti. La *“Education Strategy 2020: Learning for All”*, nel concreto, vuole che tutti i bambini e giovani – non solo quelli con migliori condizioni o i più intelligenti – possano sia andare a scuola sia acquisire conoscenze e abilità che necessitano per avere una vita in salute, produttiva e avere un lavoro professionalmente valido. Le tre fondamenta della strategia sono: investire prima, investire in maniera intelligente, investire per tutti. Tale strategia è stata sviluppata grazie alle migliori ricerche fatte in ambito educativo a tutti i livelli (da consulenze in ambito mondiale ai singoli studenti) in più di cento paesi. Sviluppiamo ora nel particolare come concretamente viene attuata tale strategia.

L'educazione è fondamentale per lo sviluppo e la crescita. L'accesso a questa, che è un diritto umano basilare, descritto nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, è anche un investimento strategico nello sviluppo. L'aumento della conoscenza è ciò che rende possibile tutti gli altri risultati di sviluppo, dagli avanzi nel settore sanitario e l'innovazione agricola alla costruzione delle infrastrutture e alla crescita del settore privato. Affinché i paesi in via di sviluppo possano beneficiare il più possibile di questi fattori è necessario che possano approfittare delle potenzialità della conoscenza. Non esiste migliore strumento dell'educazione per fare ciò.

Il Gruppo Banca Mondiale ha effettuato sostanziali contributi per lo sviluppo dell'educazione in tutto il mondo negli ultimi 50 anni. Ha già investito (dal '62) 69'000

milioni di dollari nell'educazione in più di 1500 progetti. Il sostegno finanziario di World Bank è cresciuto durante l'ultimo decennio, da quando sono stati definiti gli obiettivi del millennio, raggiungendo più di 5'000 milioni di dollari nel 2010. Questo periodo è caratterizzato dalla grande evoluzione in ambito educativo, particolarmente nella immatricolazione e continuità della scolarità. Il numero di bambini che non hanno accesso alla formazione è sceso da 106 milioni dal 1999 a 68 milioni nel 2008. Anche nei paesi più poveri, il tasso medio di immatricolazione è salito a più di 80 per cento e la tasso di conclusione degli studi è salito al 60 per cento.

Questo successo però ha dato origine a nuove sfide. Con decine di migliaia di bambini ancora fuori del sistema scolastico, la perseveranza per raggiungere MDGs (*millenium development goals*) rimane una strada da percorrere. Le conquiste fatte fino ad ora hanno fatto catalizzare l'attenzione su un'altra problematica emersa: la qualità dell'educazione e la velocità nell'apprendimento. Oltre tutto, la panoramica globale per l'educazione sta cambiando:

- Un fattore di cambiamento è la demografia: il tasso di fertilità più ridotte sta cambiando i profili della popolazione da una popolazione molto giovane, tipica di molti paesi a basso reddito, a un "esplosione giovanile", più comune in paesi a reddito medio e sempre più concentrati nelle aree urbane. Allo stesso tempo, l'aumento del numero di paesi a reddito medio ha intensificato il desiderio di molte nazioni di aumentare la loro competitività attraverso la creazione di nuove forze lavoro più capaci e agili.
- Un altro fattore di cambiamento è quello tecnologico: l'avanzo tecnologico dell'informazione e della comunicazione e altre tecnologie stanno cambiando il profilo professionale richiesto dal mercato, allo stesso tempo però offrono la possibilità di apprendimenti più rapidi e una migliore gestione del sistema educativo.

Questi sviluppi hanno richiesto un cambiamento nella strategia da parte del Gruppo Banca Mondiale per il prossimo decennio.

La nuova strategia si focalizza sull'apprendimento per un semplice motivo: lo sviluppo e la riduzione della povertà dipendono dalle conoscenze e dalle qualifiche che le persone acquisiscono, non al numero di anni che passano seduti su un banco a scuola. A livello personale, anche se avere un diploma può dare possibilità in più in ambito



lavorativo, sono le competenze del lavoratore che definiscono la sua produttività e la capacità di adeguarsi a nuove tecnologie e nuove opportunità. Conoscenza e qualifica contribuiscono anche affinché un individuo possa avere una famiglia in salute e istruita. Il livello di apprendimento che sono stati misurati in molti PVS sono però molto bassi. In alcuni paesi ricerche recenti indicano che dal 25% al 50% dei giovani diplomati nell'istruzione elementare non riescono a leggere una frase semplice. Quindi l'apprendimento deve essere incentivato fin da subito e con continuità, tanto all'interno quanto all'esterno del sistema scolastico.

Il punto essenziale della strategia "*Learning for All*" è: investire prima, investire in maniera intelligente, investire per tutti. In primo luogo, le competenze fondamentali acquisite nell'infanzia rendono possibili una vita intera di apprendimento, quindi la tradizionale visione di iniziare la formazione con l'istruzione primaria deve essere superata, in quanto è troppo tardiva. In secondo luogo, per ottenere un maggior ritorno per ogni dollaro investito nell'educazione, è necessario fare investimenti qualificati, cioè in cui il contributo all'apprendimento è già dimostrato. La qualità deve essere il fulcro degli investimenti educativi. Terzo, l'apprendimento per tutti significa garantire che tutti gli studenti, e non solo quelli privilegiati o talentuosi, possano acquisire la conoscenza e le competenze di cui necessitano. Questo ultimo obiettivo richiede un abbattimento delle barriere che mantengono le ragazze, i portatori di handicap e le minoranze etniche, fuori dal riquadro educativo accessibile a altri gruppi della popolazione. Concretamente *World Bank Group* per implementare la nuova strategia per l'educazione concentrerà gli sforzi su due vie strategiche: riformare i sistemi educativi a livello paese e costruire una base di conoscenze di alta qualità per le riforme educative a livello globale.

- **Riforma del sistema.**

A livello nazionale, il Gruppo Banca Mondiale si concentrerà sul sostegno delle riforme dei sistemi di istruzione. Il termine sistema educativo si riferisce in genere alle scuole pubbliche. Università e programmi di formazione che forniscono servizi di istruzione. In questa strategia, il sistema educativo comprende l'intera gamma di opportunità di apprendimento che esistono in un paese, forniti o finanziati da enti pubblici o privati (comprese le organizzazioni religiose e not for profit). Comprende programmi formali e

non formali, oltre alla gamma completa delle parti interessate e dei beneficiari di questi programmi: insegnanti, educatori, amministratori, personale, studenti. Esso comprende anche le regole, le politiche e i meccanismi di responsabilità che richiede un sistema di istruzione, nonché le risorse e i meccanismi di finanziamento che lo sostengono. Migliorare il sistema educativo va oltre alla semplice fornitura di risorse. Non c'è alcun dubbio che tale fornitura è fondamentale per il progresso educativo di un paese, infatti l'aumento delle risorse negli ultimi anni ha reso possibile l'immatricolazione di milioni di bambini. Ma richiede anche che le risorse fornite siano utilizzate in maniera più efficace, in modo tale da garantire un apprendimento accelerato. Anche se le strategie precedenti riconoscevano questo obiettivo, *Learning for All* ne attribuisce maggior importanza collocandolo in un contesto di valutazione e riforma del sistema educativo.

L'approccio della nuova strategia al sistema di istruzione si concentra su una maggiore responsabilità e una maggiore attenzione ai risultati, oltre a fornire le risorse. Rafforzare i sistemi di istruzione significa allineare la loro gestione, la gestione delle scuole e insegnanti, le norme di finanziamento e i meccanismi di incentivazione, con l'obiettivo di apprendimento per tutti. Ciò implica una riforma nei rapporti di responsabilità tra i vari attori e partecipanti del sistema educativo in modo tale che questa relazione sia chiara, coerente con le funzioni, misurabile, monitorata e sostenuta. Significa inoltre che esista un *feedback* chiaro tra il finanziamento (compresi gli aiuti esteri) e i risultati.

In un ottica concreta, *World Bank Group* concentra sempre più la sua assistenza finanziaria e tecnica in riforme del sistema che promuovano i risultati degli apprendimenti. A tal fine, World Bank si focalizzerà ad aiutare i paesi partner a rafforzare la capacità nazionale di governare e gestire i sistemi di istruzione e misurare le prestazioni del sistema rispetto agli obiettivi nazionali per l'istruzione. Una dettagliata analisi e un investimento efficace in una base dati permetterà a World Bank e ai decisori politici di analizzare a livello globale e agire a livello locale – ossia valutare la qualità e l'efficacia di molti domini politici ma concentrare l'azione su aree dove il miglioramento può portare un maggior ritorno in termini di risultati dell'apprendimento. Internamente, *World Bank Group* si impegnerà a migliorare i risultati del progetto, rafforzando la standardizzazione dei risultati, il miglioramento del monitoraggio e la scelta degli strumenti operativi più adeguati.

- **Rafforzare la base della conoscenza.**

A livello regionale e globale, World Bank contribuisce a sviluppare una base di conoscenze di alta qualità utilizzate per la riforma del sistema educativo. Il lavoro di analisi, le prove concrete e il saper fare relativo ai programmi e politiche di educazione sono essenziali per migliorare le prestazioni dei sistemi educativi in tutto il mondo. Investendo nei sistemi di valutazione, nella valutazione di impatto e nella verifica dell'apprendimento e delle competenze, la Banca Mondiale aiuta i paesi *partner* a rispondere alle domande chiave che guidano la riforma dell'istruzione: quali sono i punti di forza del nostro sistema? E le sue debolezze? Quali interventi si sono dimostrati più efficaci? Tali interventi stanno raggiungendo i gruppi più svantaggiati? Quali sono i ruoli essenziali che devono essere svolti dal settore pubblico e privato per erogare i servizi necessari? I bambini e i giovani stanno acquisendo le conoscenze e le competenze di cui hanno bisogno?

WB sta sviluppando nuovi approcci alla conoscenza per guidare la riforma educativa. Nuovi strumenti per la valutazione di tale sistema forniranno analisi più accurate delle capacità dei paesi rispetto a una vasta gamma di aree politiche dell'istruzione: dallo sviluppo della prima infanzia, valutazione degli studenti, alla equità e inclusione. Queste informazioni permetteranno ai politici e organi di competenza di conoscere meglio l'ambiente per poter prendere decisioni rispetto alle riforme da fare. Inoltre questi strumenti, in quanto rendono possibile il paragone dei progressi con le *best practices* internazionali, metteranno in luce i punti di forza e di debolezza permettendo così di individuare i *project manager* di successo, la cui esperienza può aiutare nell'implementazione di pratiche anche in altri paesi.

La possibilità di conoscere i punti di forza e di debolezza dei vari sistemi educativi permetterà a *World Bank Group* di rispondere più efficacemente alle esigenze dei paesi partner. A seconda dei differenti livelli di sviluppo educativo, i paesi affrontano sfide diverse quindi, di conseguenza, anche le priorità di finanziamento e di scambio delle conoscenze deve variare nella stessa misura. Ad esempio, un paese definito *low income*, dove sarà necessario un maggior livello di competenze lavorative, una priorità sarà quella di sviluppare una garanzia di qualità e di finanziamento per la *terciary education* e per sviluppare la forza lavoro. Una minuziosa analisi dello sviluppo del sistema educativo in ogni paese permette di eseguire una differenziazione più chiara e utile, dal

punto di vista operativo, delle aree d'intervento. Alcuni paesi raggiungono livelli più alti di performance in termini di operatività del sistema educativo e di risultati rispetto alle aspettative. Un'informazione dettagliata e confrontabile in ambito internazionale del sistema educativo aiuta a identificare coloro che hanno avuto un solido sviluppo in aree specifiche (come possono essere la crescita professionale dei professori, la valutazione degli studenti o l'immatricolazione universitaria) e, allo stesso tempo, indica i punti deboli in altre aree. Tale sistema aiuta World Bank a definire una gerarchia di priorità d'intervento.

- **Dalla strategia ai fatti.**

Per implementare la nuova strategia WB ha deciso di utilizzare tre leve: generazione e condivisione della conoscenza, sostegno tecnico e finanziario, e infine partnership strategiche.

**Figura 2.4: World Bank Group Strategic Priorities in Education 2020**

World Bank Group Strategic Priorities in Education 2020			
Bank's mission in education	Learning for all		
Strategic directions to achieve results	Strengthen education systems		Build a high-quality knowledge base
Implementation levers	Knowledge	Technical & financial support	Strategic partnership
	System assessment and benchmarking tools	Technical support for system	UN agencies, donor community, private sector, civil society organizations
	Learning assessment	Results-oriented financing	
	Impact evaluations & analytical work	Multisectoral approach	

Per misurare l'esito della strategia, World Bank Group utilizzerà una serie di indicatori di performance, risultati e impatto. Una volta che la responsabilizzazione è uno dei grandi temi di approccio al sistema educativo, WB assume il compromesso di

accompagnare l'efficacia della propria strategia. Gli indicatori utilizzati sono: indicatori di performance nelle aree dove l'agenzia ha un controllo diretto; indicatori di risultati in aree dove il progresso esige uno sforzo congiunto dei paesi partner e di WB; e indicatori di impatto, che monitorano il progresso in relazione agli obiettivi finali della strategia per l'educazione.

## **2.4 PROJECT CYCLE MANAGEMENT**

Descriviamo quindi in tale sede il processo di un progetto di sviluppo secondo le regole e procedure di World Bank Group. Innanzitutto è necessario specificare il criterio con cui WB supporta i progetti: presta denaro ai paesi *low-income* e *middle-income* a sostegno dello sviluppo e del cambiamento solo se i paesi beneficiari seguono certe regole e procedure determinate garantendo così che il denaro raggiunga la destinazione prevista.

World Bank collabora con il governo dei paesi partner, e altre parti interessate, per determinare come l'assistenza finanziaria, e di altro tipo, può essere progettata per avere maggiore impatto possibile. Dopo aver condotto il lavoro di analisi, gli enti partecipanti alla stesura del progetto (sia la WB sia quelli governativi) producono strategie e priorità con l'obiettivo di ridurre la povertà e migliorare il tenore di vita. Possiamo così definire alcune fasi entro le quali il progetto deve essere costruito e sviluppato:

**Figura 2.5: Project Cycle Management**



- ***Country Strategy and Project Identification.***

Un documento chiave di questa fase è il *Poverty Reduction Strategies Paper* (PRSPs) infatti descrive la strategia del paese nel lungo termine. Il *paper* viene preparato dai governi dei paesi *low-income* in *co-development* con le parti interessate come la società civile e il settore privato. Il documento stabilisce:

- Obiettivi macroeconomici, strutturali e di politica sociale.
- Fabbisogno di finanziamento per raggiungere tali obiettivi, come i prestiti e le sovvenzioni di WB e degli altri donatori.

I paesi utilizzano il PRSP sia per dettagliare misure per promuovere lo sviluppo del settore privato sia per tracciare piani di miglioramento della *governance* e di riduzione della corruzione. Molti si concentrano sulle questioni riguardanti il settore agricolo e le zone rurali, e sottolineano la necessità di investimenti nei principali servizi base, in particolare nell'attuazione delle strategie di sanità e dell'istruzione.

Quindi un progetto può essere fatto in qualunque ambito di sviluppo a seconda della necessità del paese. WB e il governo locale devono essere d'accordo sul concetto

iniziale e su chi è il beneficiario, in questo modo il team del progetto delinea gli elementi base nel *Project Concept Note*. Questo documento descrive gli obiettivi proposti, i rischi imminenti, scenari alternativi, e una data stimata per la conclusione del processo di approvazione. Durante questa fase vengono redatti altri due documenti. Il *Project Information Document* contiene utili informazioni pubbliche per la personalizzazione dei documenti di offerta del progetto proposto, e il *publicly available Integrated Safeguards Data Sheet* identifica aspetti chiave riguardanti le politiche di salvaguardia di WB per le problematiche ambientali e sociali. L'ultimo e più rilevante documento output di questa fase è il *Country Assistance Strategy (CAS)*. Tale documento prevede un programma di sostegno selettivo del Gruppo Banca Mondiale per un determinato paese. La strategia è sviluppata congiuntamente da WB, dal governo del paese partner e da altre parti interessate. Si prende come punto di inizio la visione a lungo termine del paese. Il CAS individua i settori chiave in cui l'assistenza di WB può avere maggiore impatto sulla riduzione della povertà. Nella sua diagnosi, il CAS tiene conto della performance del portafoglio di WB nel paese, la sua solvibilità, lo stato di sviluppo istituzionale, la capacità di attuazione, *governance* e altre questioni settoriali e trasversali. Da questa valutazione viene determinato il livello di consulenza e supporto tecnico necessari al paese. Per monitorare l'implementazione del programma, il CAS si focalizza sempre di più sui risultati, esso comprende infatti un quadro di obiettivi chiari e indicatori per il monitoraggio di questi.

- ***Project Preparation.***

Il governo del paese partner e la sua agenzia o agenzie responsabili per la fase di preparazione del progetto può metterci diversi anni per condurre uno studio di fattibilità e preparare soluzioni ingegneristiche e tecniche. I contratti governativi con i consulenti e altri enti del settore pubblico per beni, servizi e lavori, non si limitano a questa fase ma possono essere estesi, se necessario, anche durante le fasi di implementazione del progetto, infatti beneficiari e le parti interessate sono consultati anche dopo per ottenere dei feedback. A causa del tempo, sforzi e risorse coinvolte, il pieno impegno del governo al progetto è di vitale importanza. WB generalmente svolge un ruolo di consulenza e offre analisi su richiesta durante questa fase.

- ***Project Appraisal.***

La valutazione da ai soggetti interessati l'opportunità di rivedere la progettazione in dettaglio potendo così risolvere le eventuali questioni in sospeso. Il governo e la Banca Mondiale rivedono il lavoro svolto durante la fase di identificazione e preparazione per confermare i risultati attesi del progetto, i beneficiari e gli strumenti di valutazione per monitorare i progressi. In questa fase si raggiunge un accordo sull'importanza di tutti gli aspetti del progetto. Il team conferma che tutti gli aspetti del progetto siano coerenti con tutti i requisiti di World Bank e che il governo abbia in atto accordi istituzionali per l'implementazione del progetto in modo efficiente. Tutte le parti concordano una *baseline* di progetto e una data di comunicazione al pubblico di tutti i documenti chiave. Le fasi finali sono la valutazione della preparazione del progetto per l'attuazione e accordo sulle condizioni per l'efficacia (azioni concordate prima della realizzazione).

- ***Project Approval.***

Una volta negoziati e accettati, dal governo e da WB, tutti i dettagli del progetto, il project team prepara il *Project Appraisal Document (for investment lending)* o il *Program Document (for development policy lending)*. Quando l'erogazione dei fondi viene ottenuta, le condizioni per l'efficacia sono soddisfatte e gli atti vengono firmati, inizia la fase di implementazione.

- ***Project Implementation.***

Il governo dei paesi partner implementano il progetto di sviluppo con i fondi ottenuti da WB. Con l'assistenza tecnica e supporto da parte del team della Banca, l'agenzia governativa prepara le specifiche per il progetto e svolge tutti gli appalti di beni, opere e servizi necessari. La gestione finanziaria deve garantire un adeguato controllo fiduciario sull'uso dei fondi. In questa fase tutti i documenti dovrebbero essere pronti, ma i ritardi e gli imprevisti del progetto possono richiedere la ristrutturazione degli obiettivi. In tale fase inoltre il governo e la Banca devono preparare una revisione intermedia di avanzamento del progetto. L'avanzamento del progetto, i risultati e l'impatto sui beneficiari sono monitorati dal governo e dalla Banca durante tutta la fase di implementazione. Così facendo si ottengono i dati per valutare e misurare l'efficacia finale dell'operazione e il progetto in termini di risultato.



- ***Project Completion.***

Quando un progetto viene completato e chiuso alla fine del periodo di erogazione del prestito, un processo che può durare da 1-10 anni, WB e il paese partner documentano i risultati conseguiti, i problemi incontrati, le esperienze apprese, e la conoscenza acquisita dalla realizzazione del progetto. Tali informazioni vengono redatte in un documento: *Implementation Completion and Results Report (ICR)*. Il report descrive e valuta i risultati finali del progetto che vengono paragonati a quelli preventivati. Le informazioni acquisite nel corso del progetto vengono spesso usate per determinare le misure aggiuntive e i miglioramenti di capacità necessari per sostenere i benefici derivanti dal progetto.

- ***Evaluation.***

In tale fase i rispettivi gruppi interni ed esterni a World Bank sono responsabili di valutare le performance del progetto in accordo con le discrepanze ottenute tra il risultato a preventivo e il risultato a consuntivo.

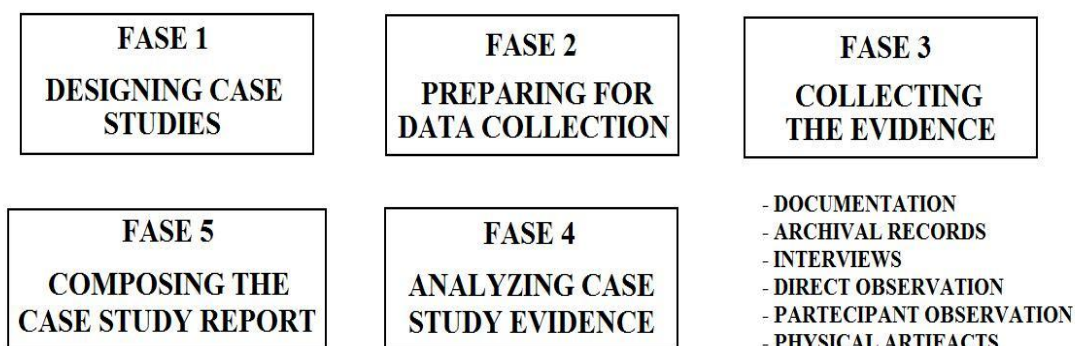
# METODOLOGIA

---

Le domande proposte nei capitoli precedenti, ci hanno portato a uno sviluppo di tesi articolato in diversi momenti.

Questo progetto è stato sviluppato seguendo le tecniche di “case study analysis” proposte da Robert Yin.

**Figura 3.1: Case Study Analysis.**



Yin definisce il “case study” come: “...an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident” (Yin 1994).

La prima fase è quella di preparazione per la raccolta dati che è stata condotta grazie allo studio di documenti di settore delle maggiori associazioni internazionali che si occupano di educazione. In particolare dopo aver inquadrato il contesto generale e aver fissato le domande di ricerca, siamo entrati nel merito di ciò che WB sosteneva e proponeva come soluzione ai problemi educativi mondiali.

La seconda fase, che Yin definisce generalmente come “conducting case studies”, voleva prendere in esame la strategia e i risultati di banca mondiale ed è stata svolta presso la sede di World Bank situata a Washington DC (USA). Il periodo di stage è durato circa due mesi da inizio Novembre 2011 fino al 12 Gennaio 2012.

Dopo aver preso contatto con Elizabeth King, *director of Education in the Human Development Network of the World Bank*, si è cercato di entrare sempre più in rapporto

con le altre figure professionali presenti all'interno dell'*Education Group*. La possibilità di avere un ufficio nella sede dell'*Education Group* ha permesso una raccolta di informazioni accurata e uno sviluppo del progetto rapido e dinamico.

La raccolta delle informazioni necessarie allo sviluppo della tesi, *core* di questa seconda fase proposta di *Yin*, ha occupato la maggior parte del tempo trascorso in *World Bank*; in particolare la tipologia di informazioni raccolte secondo la classificazione di *Yin* sono di quattro tipi:

- *Documentation*: le tipologie di documenti che sono state raccolte e utilizzate per l'analisi sono di due tipi: il CAS sviluppato con il paese cliente e l'ICR il documento finale di valutazione del progetto (successivamente saranno spiegati approfonditamente).
- *Archival records*: sono state raccolte informazioni relativamente a tutti i progetti di WB chiusi negli ultimi dieci anni in ambito educativo. Tutte le informazioni sono presenti all'interno dei database di WB, ai quali si ha accesso tramite browser intranet della società. Ci sono state messe a disposizione tutte le informazioni di cui necessitavamo e a seconda dell'analisi che volevamo condurre, micro database sono stati creati ad hoc per rendere l'elaborazione dei dati più agile e precisa.
- *Interviews*: le interviste sono state una parte fondamentale della nostra ricerca. Dapprima sono state utilizzate per entrare nelle dinamiche societarie e capire come un progetto viene preparato, sviluppato e valutato dalla banca. La seconda parte delle interviste invece si è concentrata su alcuni progetti specifici per osservare alcune dinamiche particolari relativamente ad alcuni paesi che abbiamo deciso di prendere in analisi. Particolarmente utili sono state le interviste e le successive collaborazioni con:
  - Elizabeth King, *director of Education in the Human Development Network*.
  - Robin Horn, *sector manager of Education in the Human Development Network*.
  - Halsey Rogers, *lead economist and coordinator of strategy implementation*.

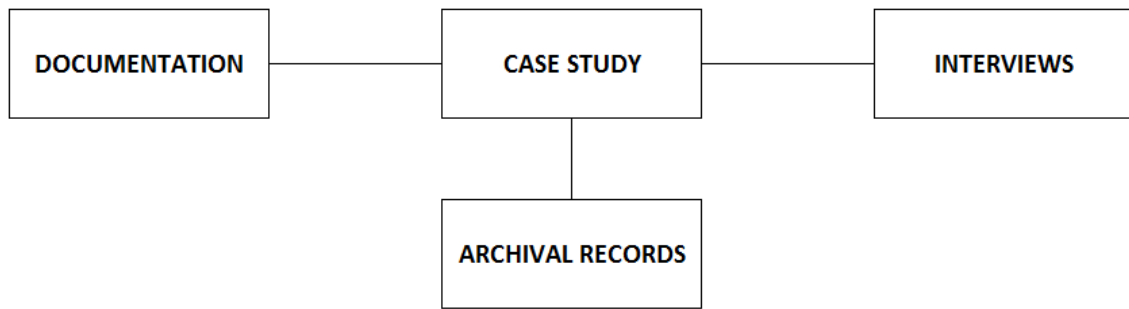
- Norbert Mugwagwa, *member of strategy implementation group of Education.*
- Olav Christensen, *member of strategy implementation group of Education.*
- Angela Demas, *member of strategy implementation group of Education.*
- Veronica Grigera, *coordinator of Knowledge and Learning group of Education.*
- Jung-Hawan Choi, *member of Knowledge and Learning group of Education.*

La maggior parte degli intervistati sono team leader di alcuni progetti educativi e il loro contributo è servito sia per la costruzione del sistema di valutazione utilizzato sia per la scelta della variabili di input utilizzate nel modello di classificazione proposto.

Altro prezioso contributo è stato fornito da Dar Amit, *lead economist in the Human Development Department of the South Asia region*, con il quale sono stati approfonditi i progetti che verranno presentati nel capitolo dei *case study* e che ha spiegato approfonditamente le dinamiche e i criteri con cui vengono scelti gli strumenti finanziari.

- *Participant observation*: una delle esperienze più stimolanti dal punto di vista lavorativo sono state le riunioni mensili con tutto l'*Education Group*. Durante questi meeting è stato possibile cogliere e vedere come la strategia di World Bank veniva messa in atto e implementata dai vari soggetti presenti all'interno dell'associazione. La collaborazione, lo scambio continuo delle informazioni e il mettere in comune le esperienze senza un ottica competitiva sono alla base delle collaborazioni interne di World Bank.

**Figura 3.2: Case Study Focus.**



La terza fase della “*case study analysis*” è quella di “*analyzing case study evidence*”. Queste operazioni sono state condotte in due momenti. Durante il periodo di stage sono state condotte delle prime rielaborazioni per la costruzione della classificazione, in particolare i suggerimenti e la collaborazione con Elizabeth King ha portato notevoli contributi al nostro lavoro di ricerca. L’idea di partenza di lavorare solamente con i *lending instruments* come variabili in input è stata infatti modificata e allargata fino ad avere sette differenti tipologie di fattori. Inoltre la possibilità di entrare nel merito anche di progetti specifici e passare quindi da una visione generale a una particolare è stata decisa con lei proprio per aiutarci ad inquadrare meglio il fenomeno. La rielaborazione finale e la produzione di risultati di sintesi è stata invece sviluppata una volta terminato il periodo di stage.

L’ultima e quarta fase viene chiamata “*composing the case study report*” ed è tutta l’ultima fase di elaborazione dei risultati, scrittura e sintesi delle informazioni. Questa fase è stata particolarmente utile per ordinare i risultati e arrivare alle conclusioni che presenteremo nei capitoli successivi.

# CLASSIFICAZIONE

---

## 4.1 PERCHE' UNA NUOVA CLASSIFICAZIONE

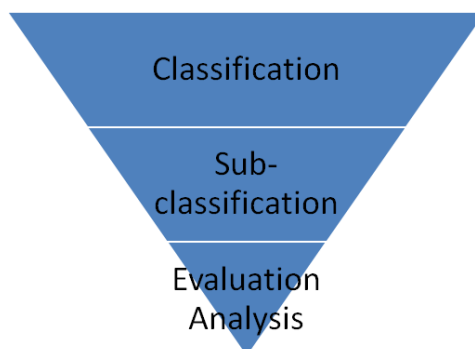
In questo capitolo verranno descritti i risultati del lavoro. Il tentativo è quello di tener conto sia di aspetti descrittivi, come settore di sviluppo o zona geografica, sia di fattori più caratteristici, come tipologia di progetto, numero di attività e rischio. Ci siamo accorti infatti analizzando gli infiniti database che WB elabora, che mancava una classificazione di sintesi che mettesse in relazioni più aspetti contemporaneamente e potesse andare ad evidenziare eventuali correlazioni per quei fattori ritenuti critici per la buona riuscita del progetto. L'idea ha trovato grande interesse nel sector board di WB. Il periodo all'estero infatti è nato dalla volontà di approfondire questa tematica in collaborazione diretta con i responsabili dell'Education Sector Board e, in particolare, con Elizabeth King, sector director del ramo educativo di WB.

Dopo una prima fase per entrare nelle dinamiche societarie e di sviluppo che sono state ampiamente descritte nel capitolo precedente, la seconda parte dello stage a Washigton DC si è concentrata sulla raccolta di dati e informazioni per lo sviluppo di questa classificazione. Particolarmente utile è stato la stretta collaborazione con Jung Choi, analyst di WB, che ci ha fornito tutti i dati sensibili di WB con precisione e puntualità.

## 4.2 COSTRUZIONE DELLA CLASSIFICAZIONE

Il modello creato per poter classificare i progetti educativi è formato da due livelli descrittivi e un livello di analisi che dettaglia alcuni di questi. La classification tiene conto di alcuni fattori in input mentre il secondo livello si focalizza sulla tematica del rischio.

**Figura 4.4: Modello di classificazione**



L'idea di partenza per sviluppare la nostra classificazione era quella innanzitutto di mettere in correlazione lo strumento finanziario utilizzato per sovvenzionare il progetto con le principali caratteristiche di esso. Una volta entrati nel merito della classificazione, anche discutendo e approfondendo il caso con WB, si è deciso di ampliare la classificazione e di prendere in considerazione più variabili considerate critiche per analizzare compiutamente un progetto.

Come basi dati per la nostra classificazione sono stati presi in considerazione tutti i progetti terminati negli ultimi dieci anni dal 2001 al 2011. Si è deciso di prendere in considerazione solo i progetti già conclusi per avere a disposizione la totalità delle informazioni. Solo infatti nel momento in cui un progetto viene concluso vengono redatti report di sintesi dove è possibile raccogliere tutti i dati relativi alla qualità da paragonare con i dati in input utilizzati nella nostra classificazione. I progetti tenuti in considerazione e analizzati sono un totale di 326.

In questa prima fase infatti verrà descritta questa nuova classificazione solo dal punto di vista dei fattori in input, successivamente si passerà a confrontare questi input con gli output qualitativi che si hanno a disposizione cercando di rendere il lavoro il più analitico possibile.

In generale possiamo dire che i progetti possono essere definiti fondamentalmente da due tipi di variabili input: variabili di tipo finanziario e variabili di tipo descrittivo. In particolare le variabili di tipo finanziario che abbiamo tenuto in considerazione sono:

- Strumento finanziario
- Costo progetto
- Finanziatori

Le variabili invece di tipo descrittivo sono invece:

- Settore principale
- Tematiche
- Numero di attività e componenti

Andiamo ora a descrivere variabile per variabile il ruolo che hanno all'interno del progetto e quali sono le possibili alternative.

- **Strumento finanziario**

Per strumento finanziario si intende la modalità con cui viene erogato il prestito da parte di WB nei confronti del richiedente. Inizialmente tutta la classificazione voleva prendere come parametro di riferimento lo strumento finanziario utilizzato e andarlo a mettere in relazione con la qualità del progetto stesso. Con lo studio sul campo presso WB è emerso come questa visione fosse troppo riduttiva rispetto alla totalità delle variabili e dei casi in gioco per cui è stata tenuta in considerazione come una delle principali ma non come unica.

Lo strumento finanziario viene scelto in funzione di tre fattori:

- Il paese geografico in cui si vuole sviluppare il progetto: sono previsti degli accordi tra WB e il paese cliente che con gli anni hanno portato a una certa stabilizzazione dello strumento utilizzato perché è stato valutato come *best solution* per la situazione economica del paese.

Vedremo nel quarto capitolo come in alcuni paesi invece si è deciso un radicale cambiamento dello strumento utilizzato. Ne analizzeremo i casi per vedere cosa ha portato a questa scelta e gli impatti che hanno avuto sul paese.

- L'obiettivo che si vuole raggiungere: a seconda della tipologia del progetto che si vuole sviluppare vengono usati certi strumenti finanziari. In particolare vengono usati strumenti di tipo Investment Lending in progetti il cui obiettivo è rendere accessibile la formazione (ad esempio la costruzione di una scuola) mentre vengono usati strumenti di tipo Adjustment Lending per progetti il cui obiettivo è quello di sviluppare certi corsi per migliorare la qualità del sistema scolastico.
- La dimensione del finanziamento che viene erogata: a seconda dell'entità del prestito si decide di utilizzare uno strumento anche a seconda delle modalità di rimborso che lo strumento finanziario prevede e della sua tempistica di



erogazione. In verità il rimborso viene pianificato direttamente anche con il paese e può cambiare volta per volta anche a parità di strumento finanziario utilizzato.

Gli strumenti finanziari innanzitutto sono suddivisi in due macro categorie: gli *investment lending* sono prestiti finalizzati alla creazione di infrastrutture fisiche e sociali per lo sviluppo sostenibile del paese. Originariamente la natura dei prestiti era concentrata su hardware, servizi di ingegneria, e costruzione di edifici. Con l'evoluzione delle esigenze si è maggiormente focalizzata anche sulla creazione di istituzioni e società di servizi necessarie ad agevolare l'attività del settore privato. Gli *adjustment lending* invece sono prestiti che, per come sono strutturati, sono in grado di fornire una rapida erogazione per l'assistenza ai paesi che necessitano di risorse finanziarie estere per sostenere riforme strutturali in un settore o nell'intera economia del paese. Questi finanziamenti sostengono i cambiamenti politici ed istituzionali necessari per creare un ambiente favorevole per una crescita equa e sostenibile.

All'interno di queste due macrocategorie poi si specializzano i vari strumenti finanziari che successivamente spieghiamo nel dettaglio.

Gli *Investment Lending* utilizzati e presenti nel nostro database sono 5:

- **SIL:** (*Specific Investment Loan*) sostiene la creazione, la riqualificazione e la manutenzione delle infrastrutture economiche, sociali e istituzionali. Può anche finanziare servizi di consulenza, di gestione e di programmi di formazione
- **APL:** (*Adaptable Program Loan*) fornisce un sostegno graduale a lungo termine per i programmi di sviluppo. Si traduce in una serie di prestiti gradualmente erogati in base anche alla capacità di restituzione del capitale nel lungo periodo registrata negli anni precedenti.
- **LIL:** (*Learning and Innovation Loan*) sostiene progetti pilota di piccola entità. In caso di successo del *progetto*, verrà poi allargato integrando con ulteriori finanziamenti il progetto d'origine.
- **TAL:** (*Technical Assistance Loan*): è usato per formare capitale umano all'interno del paese cliente. E' focalizzato sullo sviluppo degli assetti organizzativi (risorse tecniche, fisiche o finanziarie) degli enti locali.
- **ERL:** (*Emergency Recovery Loan*): sostiene la ricostruzione degli *assets* e della produttività immediatamente dopo un evento straordinario – come guerre,

insurrezioni civili, disastri naturali – che ha gravemente distrutto l’economia del paese cliente. Sono inoltre utilizzati per rafforzare il management e i sistemi tecnologici di prevenzione e di assistenza in caso di disastri futuri.

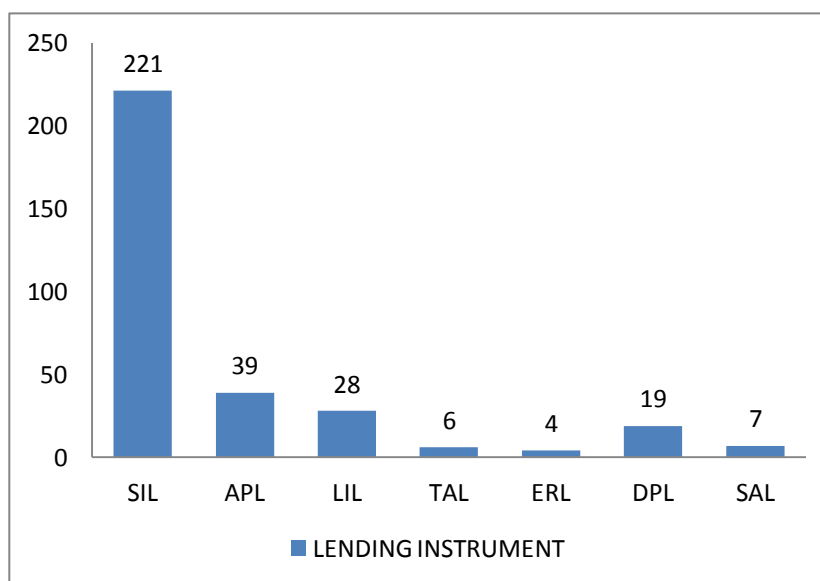
Per quanto riguarda invece gli *adjustment lending* due sono le tipologie utilizzate:

- DPL
- SAL: (*Structural Adjustment Loan*) sostiene le riforme che promuovono la crescita, un uso efficiente delle risorse e la sostenibilità e stabilità di riduzione del debito nel medio-lungo periodo.

Tra tutti gli strumenti presentati quello più utilizzato è sicuramente il SIL, i grafici seguenti mostrano questa tendenza. Infatti è possibile notare come dei 326 progetti, 221 appartengono a tale categoria.

**Figura 4.5: Strumenti finanziari**

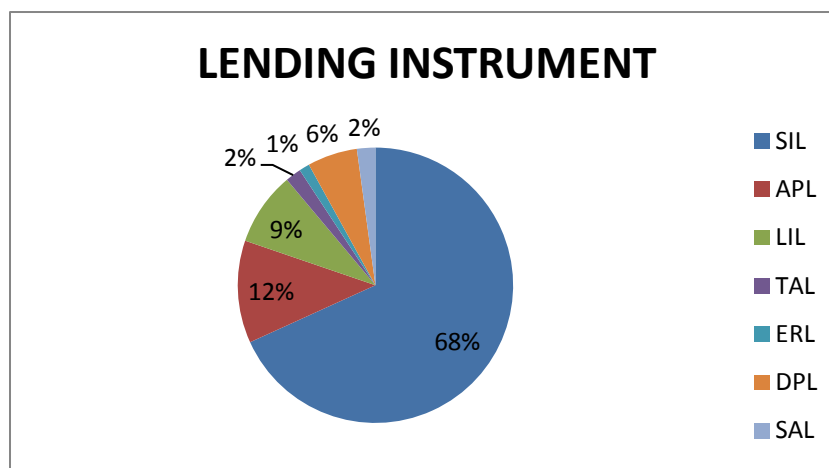
SIL	221
APL	39
LIL	28
TAL	6
ERL	4
DPL	19
SAL	7
Not available	2
<b>TOT</b>	<b>326</b>



L'utilizzo prevalente del SIL come strumento finanziario è facilmente giustificabile dal fatto che questo strumento copre tutti quelli che sono i maggiori casi di applicazione dei progetti in ambito educativo come la costruzione di scuole, il sostegno per l'accesso alle classi meno abbienti all'istruzione primaria e la formazione di capitale umano (insegnanti e management). E' anche lo strumento più stabile e semplice da utilizzare visto che viene usato da più di 20 anni. Gli *adjustment lending*, sono utilizzati meno anche perché le riforme politiche vengono implementate con minore frequenza rispetto ai progetti

didattici sul territorio. A dimostrazione riportiamo il grafico riassuntivo di tutti gli strumenti finanziari utilizzati dal 2001 a oggi.

**Figura 4.6: Strumenti finanziari usati dal 2001**



- **Costo del progetto**

La seconda variabile che abbiamo preso in considerazione è il costo del progetto che è stato finanziato, l'entità del prestito concesso. Un primo problema è sorto nel momento in cui è emersa una differenza tra la previsione di prestito e l'effettivo esborso da parte dei finanziatori. Anche per questa ragione si è deciso di prendere in considerazione i progetti chiusi in modo tale da avere tutti i dati a consuntivo. Come è stato descritto nei precedenti capitoli, nella quasi totalità dei casi il prestito viene elargito a favore dei ministeri dei paesi clienti. La somma pattuita non viene erogata totalmente da Banca Mondiale, ma solo in parte. La parte erogata da WB può essere messa a disposizione da due sotto organizzazioni che sono considerate il braccio finanziario\operativo dell'organizzazione: IDA e IBRD. L'IDA è l'*International Development Association* si occupa dei finanziamenti nei paesi in via di sviluppo considerati *low income*. L'IBRD è l'*International Bank for Reconstruction and Development* si occupa invece dei finanziamenti nei paesi in via di sviluppo considerati *middle\high Income*. La restante parte viene finanziata dagli altri paesi membri di World Bank secondo due modalità: o direttamente tramite ministeri o attraverso fondi di investimento nazionali.

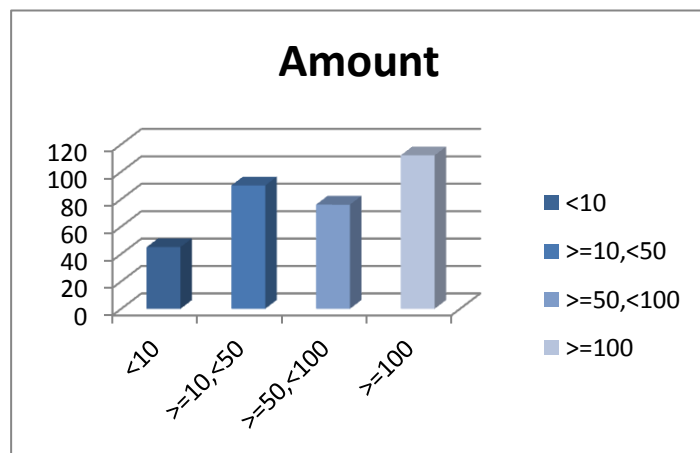
Possiamo ritrovare una vasta gamma di progetti finanziati da WB, infatti, per quanto riguarda il costo, possiamo trovare piccoli progetti di circa 1 milione di dollari fino a

progetti più complessi che richiedono qualche miliardo di dollari (India: 3,5 miliardi di dollari: *Elementary Education Project*)

I progetti sono stati suddivisi idealmente in 4 categorie a seconda delle dimensioni: micro con finanziamenti compresi fra 1 mln\$ e 10 mln\$, piccoli fra 10mln\$ e 50 mln\$, medi fra 50 mln\$ e 100mln\$, grandi per finanziamenti superiori a 100 mln\$.

**Figura 7.4: Costo del progetto**

Numero	Intervallo
45	<10
90	>=10,<50
76	>=50,<100
112	>=100



Come possiamo notare è presente una grande varietà di progetti e situazioni indice della versatilità di Banca Mondiale, un associazione talmente vasta che è in grado con le proprie risorse interne di far fronte a una grande varietà di situazioni.

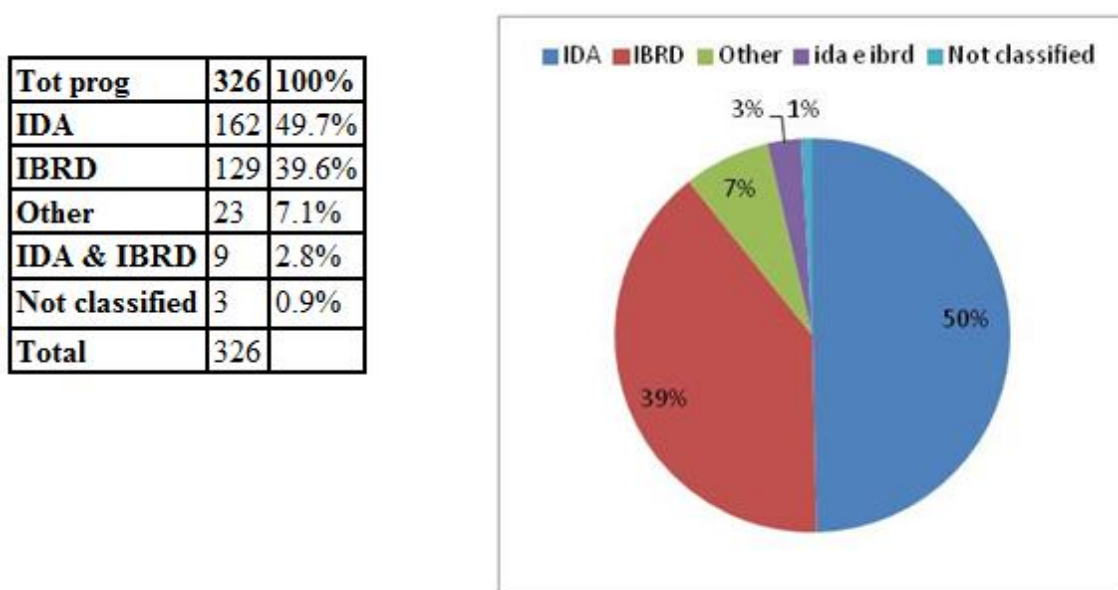
Riportiamo anche a supporto di questa ipotesi i dati di media mediana e deviazione standard che inquadrano bene l'eterogeneità di casi che WB segue.

<b>Media</b>	149.607
<b>Dev standard</b>	306.5274
<b>Mediana</b>	62.5
<b>Min</b>	1
<b>1° quart (25%)</b>	20
<b>2° quart (50%)</b>	62.5
<b>3° quart (75%)</b>	142.41
<b>Max</b>	3500

- **Finanziatori**

Oltre alla dimensione in termini finanziari del progetto, un altro importante fattore è l'ente erogatore del fondo usato. In particolare nel caso ci sia più di un ente erogatore andremo ad analizzare anche la percentuale di ognuno. Come già descritto nei paragrafi precedenti, tra gli altri finanziatori dei progetti supervisionati da WB vi sono anche tutti gli stati membri del gruppo stesso. Partiamo ora con l'analizzare quanti progetti sono stati finanziati da IDA e quanti dall'IBRD.

**Figura 4.5: Lenders**



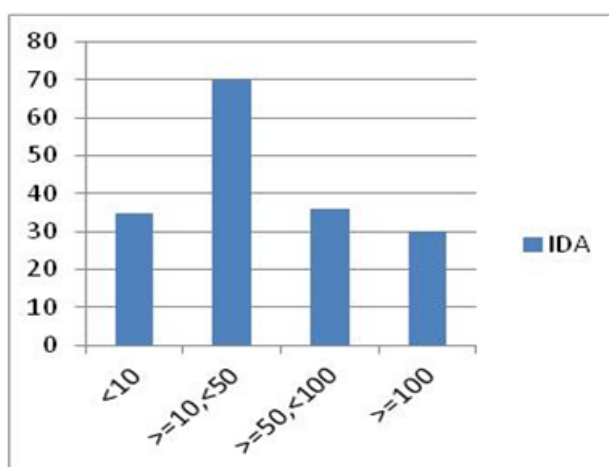
Come possiamo vedere dalla tabella e dal grafico IDA è presente in più della metà dei progetti (se consideriamo il 49.7% in cui è presente singolarmente e lo 2,8% in cui collabora con IBRD). Ricordiamo che IDA finanzia e supporta quei paesi che si trovano nella fascia più bassa a livello di *income*, questo indice è significativo perché sottolinea ulteriormente la strategia di WB impegnata innanzitutto a operare in quei paesi in cui la situazione è più critica e che difficilmente da soli sarebbero in grado di istituire e mettere in atto un progetto più o meno grande di sviluppo. L'IBRD opera invece nel 40% dei progetti; IBRD si occupa invece di quei paesi in cui la situazione socio\economica è migliore, andremo a vedere successivamente il peso di questa presenza e in che misura supportano questi paesi. Anche se di poco peso è interessante andare a vedere quel 7% di casi nel quale IDA e IBRD non sono presenti come

finanziatori diretti. Questo può avvenire per due motivi fondamentalmente. In un primo caso si ha la presenza di queste associazioni solo in qualità di fornitori di knowledge & skills. Si occupano infatti solo dello sviluppo del progetto, i finanziamenti vengono reperiti tramite la banca ma vedono la presenza solo di organi esterni. Oppure, secondo motivo, i finanziamenti passano attraverso WB ma non risultano associati a IDA e IBRD perché provengono da donazioni o da altri enti che si appoggiano a banca mondiale per lo sviluppo del progetto. Molto difficile invece che le due divisioni interne collaborino simultaneamente sullo stesso progetto, per policy e per una maggiore semplicità di sviluppo infatti solo 9 progetti su 326 vengono sviluppati in simultanea e si tratta comunque di progetti di piccole dimensioni.

Oltre alla numerosità dei finanziamenti delle due associazioni, andiamo ora a vedere in che misura queste intervengono nell'entità dei finanziamenti e che percentuale del progetto coprono con i finanziamenti interni. Per quanto riguarda i progetti finanziati da IDA i dati che abbiamo ricavato sono i seguenti:

**Figura 4.6: Finanziamenti di IDA**

Percentuale	Numerosità	Range
20.5%	35	<10
40.9%	70	>=10,<50
21%	36	>=50,<100
17.5%	30	>=100
	171	TOT



IDA è intervenuta in 171 progetti in particolare possiamo notare come per più del 60% si trattano di progetti micro\piccoli (sotto i 50 mln\$) indice della dimensione dei progetti che vengono sviluppati nei paesi più poveri.

**Tabella 4.4: Dati statistici per finanziamenti di IDA**

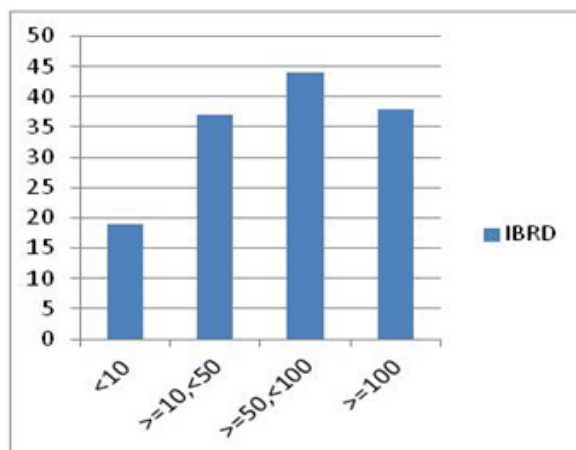
<b>media (%)</b>	68.0%	<b>dev std (%)</b>	29.1%
<b>media (mln\$)</b>	52.5376	<b>dev std (mln\$)</b>	67.35506
<b>min</b>	1		
<b>1° quartile</b>	12.55		
<b>2° quartile</b>	33		
<b>3° quartile</b>	70		
<b>max</b>	500		

Dalla tabella di analisi di media mediana e deviazione standard possiamo vedere come la percentuale, in termini di entità dei finanziamenti, erogata da IDA si il 68% del totale, questo è possibile visto che i progetti da finanziare non sono di grande entità. La media della dimensione dei progetti è di 52.5 mln\$ con una deviazione standard molto elevata pari a circa 67 mln\$. Questo viene a supporto di quanto già detto prima rispetto all'eterogeneità dei progetti di WB. Infatti il progetto finanziato da IDA è di 500 mln\$ più elevato (10 volte più grande) rispetto alla media.

I primi risultati dei progetti supervisionati dall'IBRD sono invece i seguenti:

**Figura 4.7: Finanziamenti di IBRD**

Percentuale	Numerosità	Range
13.8%	19	<10
26.8%	37	>=10,<50
31.9%	44	>=50,<100
27.5%	38	>=100
	138	TOT



IBRD ha supportato un numero inferiore di progetti 138, infatti finanzia e supporta interventi di maggiore entità (il 60% dei progetti in questo caso sono medio\grandi) necessari nei paesi clienti (*middle-high income*). Questi paesi hanno necessità di progetti

più evoluti e complessi rispetto ai paesi *low income*; inoltre danno maggiori garanzie e comportano minori rischi essendo di conseguenza investimenti più attrattivi.

**Tabella 4.5: Dati statistici per finanziamenti di IBRD**

<b>media (%)</b>	63.0%	<b>dev std (%)</b>	22.3%
<b>media (mln\$)</b>	89.97717	<b>dev std (mln\$)</b>	105.0565
<b>min</b>	2.66		
<b>1° quartile</b>	28.875		
<b>2° quartile</b>	0.637475		
<b>3° quartile</b>	103.875		
<b>max</b>	700		

A differenza del caso precedente all'aumentare della media costo del finanziamento la percentuale del progetto finanziata si abbassa. La media infatti in questo caso è pari a circa 90 mln\$ e la percentuale di finanziamento si è abbassata di 5 punti fino ad arrivare al 63%. La deviazione standard è ancora più elevata rispetto al caso precedente 105 mln\$ e il progetto finanziato più grande ha un costo di 700 mln\$.

- **Themes**

Tutti i progetti di WB sono descritti da una fino a cinque tematiche. La tematica riassume la finalità/obiettivi delle attività della banca coerentemente con la policy aziendale e le priorità principali dei beni pubblici ponendo l'attenzione sugli Obiettivi di Sviluppo del Millennio. Per chiarezza esplicitativa evidenziamo le tematiche più importanti che sono evidenziate nei progetti del nostro database:

- EFA: Education for All
- EKE: Education for the Knowledge Economy

Education for All riguarda il rendere accessibile l'istruzione a tutti a livello di risorse e strutture. Mentre l'Education for the Knowledge Economy viene così definita: "La capacità di produrre e utilizzare la conoscenza è diventata un fattore importante nello sviluppo. In realtà, questa abilità è fondamentale per il vantaggio comparativo di una nazione. L'emergere di una richiesta per lo sviluppo dell'educazione di secondo livello in molte parti del mondo offre ai paesi in via di sviluppo un'incredibile opportunità per preparare risorse umane ben addestrate che può generare crescita in un'economia basata



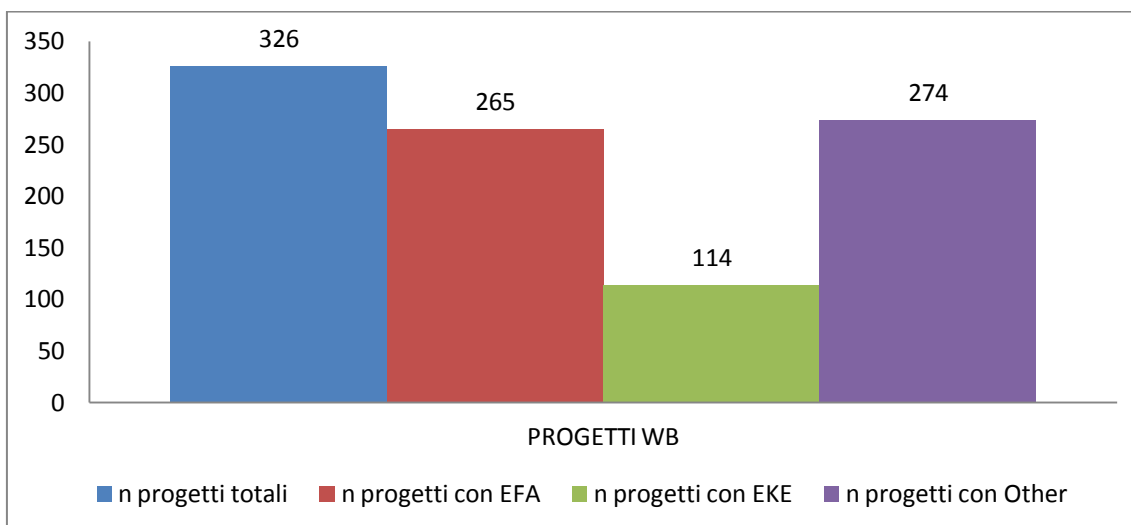
sulla conoscenza. Istruzione per l'economia di conoscenze (EKE) si riferisce al lavoro della banca mondiale con i paesi in via di sviluppo per coltivare un capitale umano, flessibile e altamente qualificato, necessario per competere nei mercati globali – uno sforzo che ha effetti sul sistema educativo di un'intera nazione.

Il supporto fornito dalla banca mira ad aiutare i paesi a:

- *Creare un forte capitale umano di base*: una crescita basata sulle conoscenze richiede sistemi di istruzione che conferiscono competenze di livello superiore per una quota maggiore della forza lavoro. Questi sistemi devono promuovere l'apprendimento permanente, in particolare tra i lavoratori esistenti che non hanno completato l'istruzione terziaria, secondaria o di base. E deve inoltre offrire certificati riconosciuti attraverso l'accREDITAMENTO di istituzioni interne.
- *Costruire sistemi nazionali d'innovazione (NIS)*: un sistema nazionale di innovazione è un'organizzata rete di imprese, centri di ricerca e università che collaborano per reperire informazioni dalla conoscenza globale assimilando e adattando il tutto alle esigenze locali, creando così nuove tecnologie. Sistemi di istruzione terziari figurano in questi sistemi, che servono non solo da spina dorsale di competenze di alto livello, ma anche come centri di ricerca di base e applicata.”

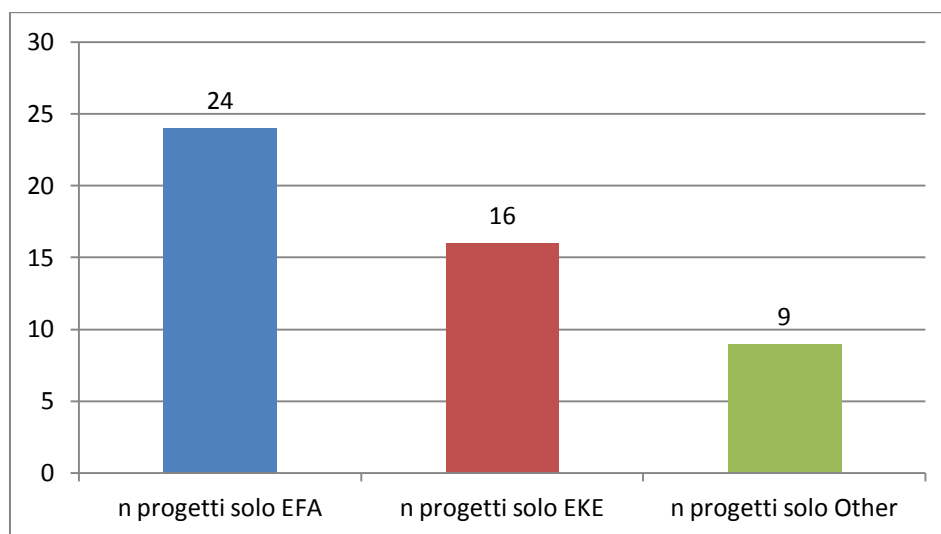
Possiamo osservare come la presenza di queste due tematiche sia preponderante nei progetti educativi di World Bank.

**Figura 4.8: Numeri di progetti per tematiche**



Come possiamo vedere dalla figura 4.8 la tematica EFA è presente in 265 progetti su 326 (81,3% dei casi) mentre quella EKE in 114 (35% dei casi). In ogni caso i progetti affrontano anche ulteriori tematiche, infatti nell'84% dei casi sono presenti differenti temi che non sono stati classificati perché di minore importanza rispetto ai due che si sono affrontati in questo paragrafo. L'eterogeneità di tematiche la si può riscontrare anche dalla figura 4.9 che mostra come progetti “*monotheme*” siano pochissimi in rapporto alla totalità dei casi. Sono 24 per quanto riguarda i progetti EFA, 16 per i progetti EKE e 9 per gli *other*. Quest'ultimo dato è importante in quanto conferma la nostra decisione di soffermarci solo sullo studio di queste due tematiche in quanto ci fa vedere in maniera evidente come solo in 9 progetti non compaiono EFA ed EKE cioè in meno del 3% dei progetti utilizzati per il nostro database.

**Figura 4.9: Progetti *monotheme***



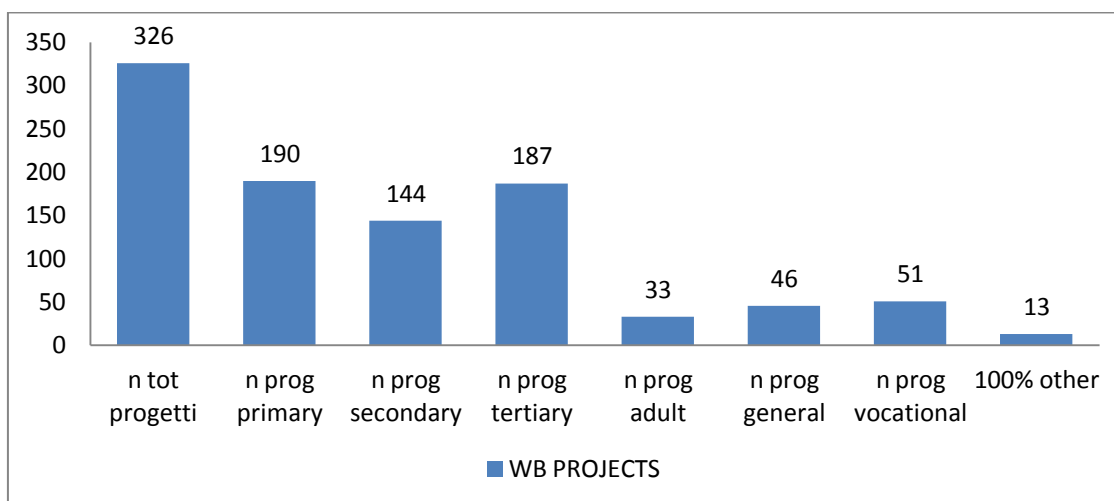
- **Settore principale**

Per settore principale si intende il ramo scolastico a livello di età (primary , secondary o tertiary) o per tipologia di istruzione (adult, general e vocational) che si svilupperà in quel determinato progetto. I settore primary, secondary e tertiary corrispondono alle scuole primarie secondarie e le università. Per adult si intende tutto ciò che è finalizzato all'acculturamento della popolazione adulta. La tematica general si riferisce a tutte quelle attività che sono trasversali nei livelli scolastici come per esempio i corsi di aggiornamenti degli insegnanti di tutti i livelli. Per vocational si fa riferimento a tutte le

iniziative che mirano a formare professionalmente e a inserire sul mercato del lavoro la popolazione in età adulta.

Questi sei sono i settori principali su cui banca mondiale lavora da sempre sviluppando a seconda del livello di sviluppo del paese un settore piuttosto che un altro.

**Figura 4.10: Settori**



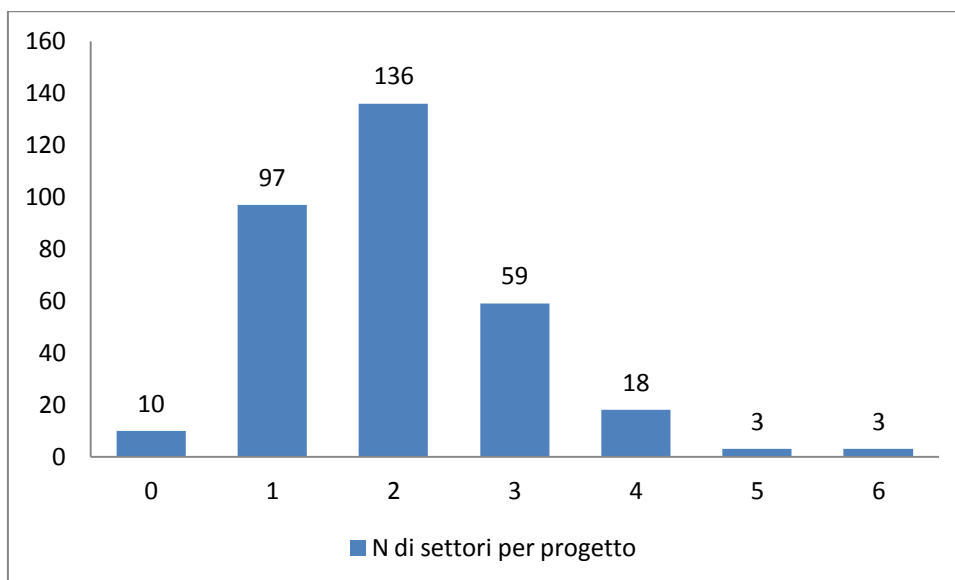
Dal grafico possiamo notare come questi settori siano presenti nel 96% dei progetti, riteniamo quindi questi settori i più importanti anche perché coprono la totalità delle circostanze in cui l'educazione può declinarsi. La presenza inoltre di questi settori all'interno dei progetti pesa per oltre l'80% tra i settori presenti nel progetto stesso.

Se andiamo a vedere nello specifico, notiamo come i 3 settori più presenti siano quelli tipicamente scolastici. Questo perché i paesi in via di sviluppo, nonostante i passi in avanti, siano ancora mancanti di quell'istruzione di base che permette di creare delle risorse umane competenti in grado di far crescere economicamente il paese.

Nonostante questo, altri settori incominciano a prendere piede in questi paesi e ad affermarsi per rispondere a necessità sempre più specifiche. Il bisogno di aggiornamenti e di un'istruzione di qualità (general education) e di una struttura sociale adulta già colta e disponibile per il mercato del lavoro (adult e vocational), sono due esigenze che banca mondiale tiene comunque ben presente soprattutto in quei paesi dove la crescita economica è già iniziata ed è in rapida ascesa (Cina e India su tutti).

Anche in questo caso, soprattutto per la notevole dimensione dei progetti, vediamo come i settori di sviluppo siano estremamente eterogenei all'interno del medesimo progetto.

**Figura 4.11: Numero di settori all'interno dei progetti**



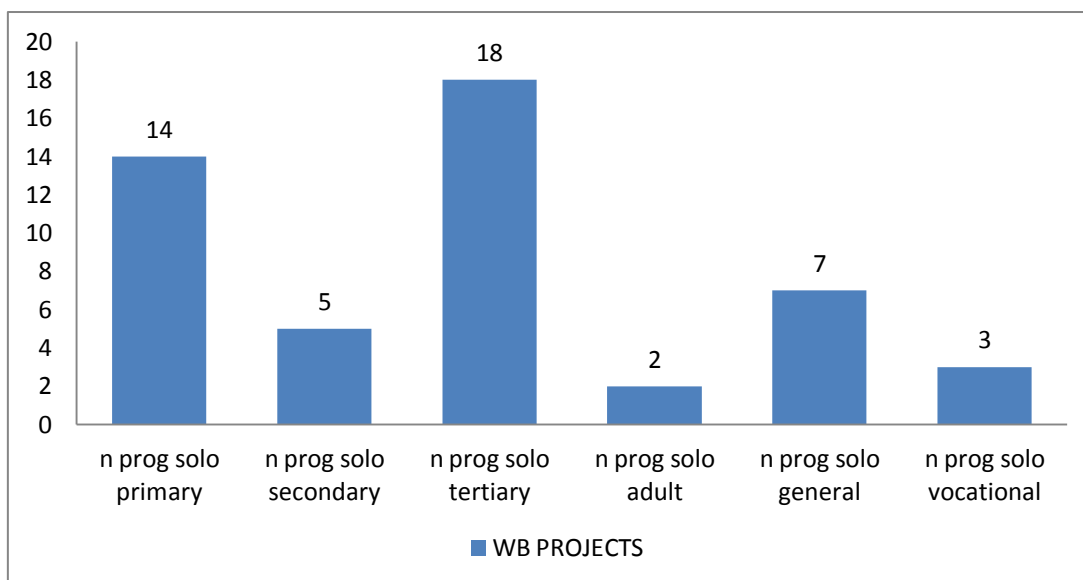
Il numero di settori medi all'interno del progetto è esattamente 2. I dieci progetti segnalati come 0 settori sono quelli che includono settori non considerati chiave per la nostra classificazione (meno del 4% dei nostri casi).

La multi-settorialità all'interno dei progetti era una informazione che avevamo già in possesso prima di eseguire questa analisi. Dalle interviste con i team leader infatti era emerso come caratteristica intrinseca in ogni progetto. Un adeguato sviluppo educativo non può infatti concentrarsi su un unico settore ma deve essere eterogeneo. L'investimento in scuole primarie è infatti accompagnato da training per gli insegnanti, sostegno alle famiglie che mandano i bambini a scuola, un adeguato percorso per l'inserimento nel mondo del lavoro, ecc...tutti questi obiettivi fanno formalmente capo a settori diversi ma appare altresì evidente come tutti concorrano simultaneamente per lo sviluppo educativo del paese.

Questa considerazione trova fondamento inoltre nel seguente grafico che mostra la numerosità dei progetti nei quali è presente un unico settore di quelli classificati con una percentuale di influenza superiore al 90% (i 97 casi dove del grafico precedente in cui è

segnalato un solo settore si riferisce al fatto che è presente uno solo dei settori analizzati ma non la percentuale di influenza di quel settore).

**Figura 4.12: Progetti mono-settore**



Sono solo 49 i casi dove il progetto si concentra prettamente su una tematica e sono suddivisi seguendo l'andamento del primo grafico che mostrava la presenza di questi settori nella nostra classificazione.

- **Numero di attività e componenti**

L'ultima variabile che abbiamo preso in considerazione nella nostra classificazione sono il numero di attività e componenti previste nello sviluppo del progetto. Questo fattore è stato utilizzato su consiglio dei team leader come *proxy* per la complessità del progetto. Maggiore è il numero di attività e componenti maggiore sarà la complessità del progetto quindi più risorse interne alla banca dovranno essere allocate per lo sviluppo del progetto. Questo tipo di informazioni purtroppo ci è stato fornito solo per alcuni progetti, i più recenti, in quanto questo tipo di sottoclassificazione per i progetti è una tipologia che è stata introdotta solo recentemente all'interno della banca. Il numero totale dei progetto all'interno della nostra classificazione è 326, in questo caso le informazioni complete le abbiamo ottenute solo per 217. Possiamo ritenere quindi la numerosità del campione adeguata per lo svolgimento delle analisi. Ogni componente è

suddivisa a sua volta in attività differenti, possiamo ipotizzare che per ogni componente via sia un team che sviluppa il progetto per raggiungere gli obiettivi associati a quella componente.

**Tabella 4.3: Dati statistici per il numero di attività**

<b>n prog. con dati</b>	217
<b>n medio attività</b>	22.7
<b>n medio componenti</b>	5.1
<b>dev stand attività</b>	15.6
<b>dev stand componenti</b>	4.2

Come possiamo vedere dalla tabella il numero medio di attività è pari a 22.7 con una deviazione standard pari a 15.6, per quanto riguarda le componenti la media è pari a 5.1 con una deviazione standard di 4.2.

- **Sub-classification: la variabile rischio**

In questo secondo livello della nostra classificazione andremo ad introdurre un ulteriore fattore. Tutte le variabili precedenti infatti non identificavano in alcun modo il livello di rischio nello sviluppo del progetto dal quale in qualche modo dipende la buona riuscita dello stesso.

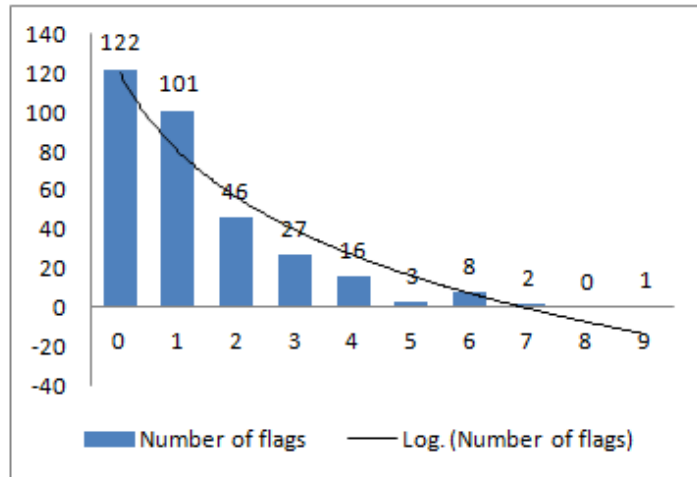
A livello di WB non esiste un indicatore sintetico che definisca univocamente il grado di rischio. Il sistema dal loro utilizzato insieme al FMI per valutare questo fattore è formato da una serie di “flag” alla quale è associata una particolare tipologia di rischio. A ogni bandiera corrisponde una particolare tipologia di rischio legata al progetto (dall’instabilità politica alla possibilità di insolvenza o alla presenza o meno sul territorio di risorse dedicate management, ecc...) e in totale sono 12.

Su consiglio dei team leader dei progetti, abbiamo utilizzato come *proxy* per identificare il livello di rischio relativo a un progetto il numero di bandiera assegnate. Infatti maggiore saranno le bandiere associate a quel progetto maggiore sarà il livello di rischio rilevato.

Anche in questo caso il campione di dati è il medesimo della precedente classificazione: 326 progetti.

**Figura 4.13: Flag risk**

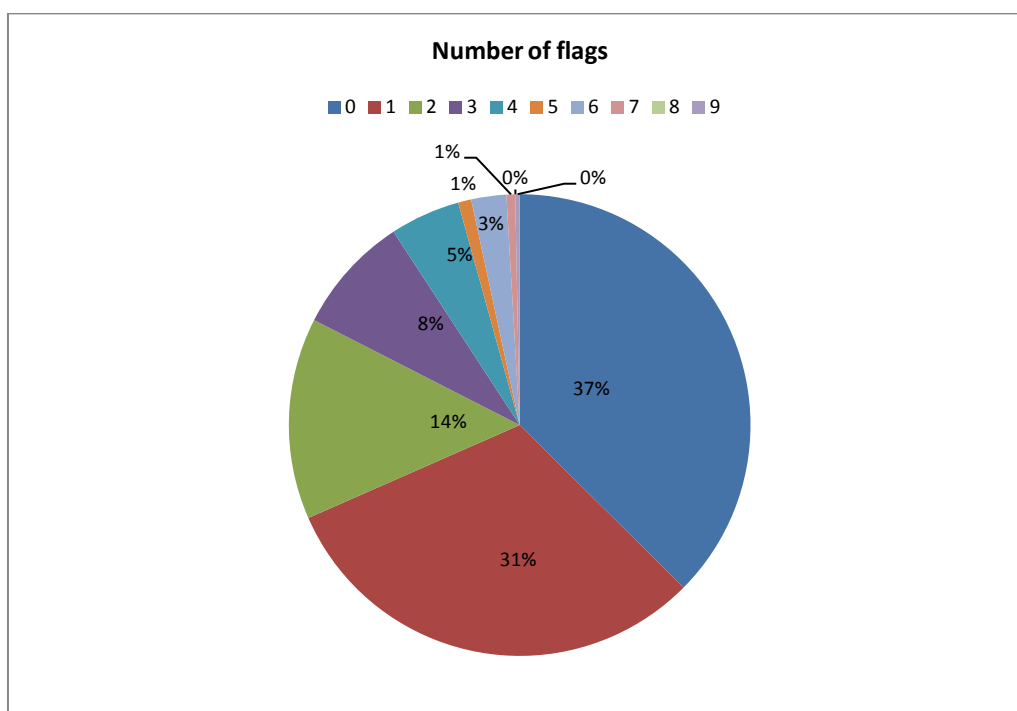
<i>Flag risk</i>		
0	122	37.4%
1	101	31.0%
2	46	14.1%
3	27	8.3%
4	16	4.9%
5	3	0.9%
6	8	2.5%
7	2	0.6%
8	0	0.0%
9	1	0.3%
10	0	0.0%
11	0	0.0%
12	0	0.0%
Tot	326	100.0%



Come possiamo notare dalla tabella presente in figura 4.13, 112 progetti (il 37,4%) sono stati identificati come privi di rischio sostanziale. In verità una percentuale di rischio è intrinseca in ogni progetto. Questo dato vuole sottolineare solo il fatto che a priori per lo sviluppo di un progetto senza “*flag*” ci sono tutti i presupposti per cui raggiunga tutti gli obiettivi prefissati.

In 101 casi vi è invece la presenza di una bandiera e il numero decresce con andamento logaritmico fino ad avere un unico progetto con al massimo nove bandiere. Il grafico 4.14 ci mostra immediatamente questa suddivisione.

**Figura 4.14: Numero di flags**



Nella seguente tabella sono riportati i valori di distribuzione in quartili. La media del numero di bandiere per progetto è di 1,301 con un deviazione standard pari a 1,544.

**Tabella 4.4: Dati statistici sul Rischio**

media	1.301
dev stand.	1.544
1° quart.	0
mediana	1
3° quart.	2
max	9

Nei prossimi paragrafi dedicati ai risultati vedremo se il numero di bandiere, utilizzato come proxy per il rischio, sia direttamente collegabile alla buona riuscita del progetto.

- **Outputs**

Dopo aver evidenziato quali sono gli inputs utilizzati per i due livelli di classificazione andiamo ora ad analizzare come WB valuta i progetti che finanzia.



Un progetto viene monitorato e seguito lungo tutti i suoi passaggi. In corso d'opera un gruppo di persone interne al progetto ha il compito di valutare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi prefissati e la qualità delle attività per la realizzazione del processo stesso. Al termine del progetto, lo stesso gruppo di ricerca interna elabora un documento consuntivo finale di valutazione l'ICR (Implementation Completion Report) con lo scopo di fornire dapprima una valutazione precisa e completa del grado di raggiungimento degli obiettivi e successivamente una valutazione sintetica del successo del progetto fornendo tre indicatori: ICR, BANK, BORROWER.

Questi tre indicatori valutano le performance in tre aspetti totalmente diversi del progetto:

- ICR: fornisce un grado di soddisfazione relativamente alla percentuale di obiettivi che sono stati fissati all'inizio del progetto e in generale sulla buona riuscita del progetto. Maggiore saranno gli obiettivi raggiunti o superati rispetto ai target fissati all'origine, maggiore sarà il livello di soddisfazione relativamente a questo indicatore
- BANK: fornisce un'indicazione delle performance delle risorse umane della banca. Tale valutazione tiene conto soprattutto della qualità della pianificazione, management e livello di applicabilità del progetto.
- BORROWER: valuta le prestazioni del paese cliente tenendo in considerazione il numero e la qualità delle risorse umane messe in campo per lo sviluppo del progetto, la capacità di restituzione del debito e la costanza nel ripagarlo e il livello di collaborazione degli enti locali con i membri della banca.

Come già detto in precedenza queste valutazioni sono fatte dal gruppo di sviluppo interno del progetto di WB, per cui questi valori, in ogni caso, soffrono di autoreferenzialità. Occorre poter valutare le performance anche in maniera oggettiva e indipendente per evitare atteggiamenti di moral hazard. In quest'ottica si legge la creazione dell'IEG su spinta del management di WB: Independent Evaluation Group. Questo gruppo lavora trasversalmente lungo tutti i settori di WB non essendo legato a nessuno di essi e ha l'unico compito di valutare il progetto in base al raggiungimento degli obiettivi prefissati, all'impatto sui livelli educativi\economici del paese e agli effetti sulla popolazione locale. Il quarto parametro a livello di output che abbiamo tenuto in considerazione è proprio l'indice sintetico fornito dall'IEG.

Come potremo vedere dai risultati infatti le valutazioni dell'IEG a volte si discostano dalla valutazione fornite sull'ICR. Questo può avvenire come già detto o per atteggiamenti riconducibili al moral hazard da parte del gruppo di sviluppo del progetto di WB o per problemi di asimmetria informativa da parte dell'IEG.

La scala di valutazione di tutti gli indicatori è di carattere qualitativo ed è stato necessario trasformarla in valori quantitativi per poter eseguire dei calcoli e cercare delle correlazioni tra input e risultati. ICR e IEG utilizzano la medesima scala di valutazione.

La scala originaria ha come parametro di comparazione la soddisfazione ed è composta in ordine decrescente nei seguenti termini. A ognuno è stato associato un valore quantitativo di positività dove 5 è il valore massimo e 0 il termine minimo, di seguito mostriamo una tabella riassuntiva.

**Tabella 4.5: Tabella di valutazione riassuntiva**

<b>Valutazione</b>	<b>Acronimo</b>	<b>Votazione</b>
<u>Highly Satisfactory</u>	HS	5
<u>Satisfactory</u>	S	4
<u>Moderately Satisfactory</u>	MS	3
<u>Moderately Unsatisfactory</u>	MU	2
<u>Unsatisfactory</u>	U	1
<u>Highly Unsatisfactory</u>	HU	0

Il nostro database come già detto in precedenza è composto da 326 progetti. Di questi l'ICR è stato prodotto per 268 progetti, mentre l'IEG ha valutato 232 progetti. Per l'analisi dei risultati sono stati tenuti in considerazione solo i progetti che avevano almeno una delle due valutazioni. Nel prossimo paragrafo vedremo le eventuali correlazioni che esistono tra gli input e gli output cercando di evidenziare quelle che ci sembrano più rilevanti ai fini della nostra ricerca.

### 4.3 RISULTATI

Possiamo ora riportare alcuni risultati per dimostrare quanto detto fino ad ora, soprattutto per quanto riguarda l'applicazione della nuova strategia: "Learning for All". L'analisi della classificazione viene fatta su due database: il primo riguardante i progetti chiusi entro il 2011 (con ulteriore analisi multidimensionale) e il secondo riguardante tutti i progetti (aperti e chiusi) approvati dal 2001 fino ad oggi.

- **Primo database**

L'analisi del primo database sarà strutturata mettendo in relazione ogni singolo Input con la valutazione del progetto degli enti responsabili. La valutazione della bontà del progetto viene fatta in maniera qualitativa da due enti diversi: ICR (Implementation Completion Report), che include anche le valutazioni di Borrower e Bank, e IEG (Independent Evaluation Group). Ogni ente è responsabile di associare una valutazione qualitativa al progetto in funzione della percentuale di obiettivi raggiunti. Due enti distinti possono valutare diversamente un progetto, infatti ognuno associa pesi diversi agli obiettivi. Per semplicità di analisi abbiamo deciso di associare ad ogni valutazione un valore compreso in una scala da 0 a 5 come riportato in Figura 4.15.

**Figura 4.18: Schema di valutazione**

HS	5	HS: Highly Satisfactory	HU: Highly Unsatisfactory
S	4	S: Satisfactory	
MS	3	MS: Modest Satisfactory	
MU	2	MU: Modest Unsatisfactory	
U	1	U: Unsatisfactory	
HU	0		

Affinché i risultati siano il più omogenei possibili ogni relazione verrà standardizzata mettendo in evidenza sia la numerosità del campione (in particolare quanti valutati da

ICR e quanti valutati da IEG) sia la media di valutazione di tutti i progetti di ogni singolo ente. Inoltre verrà riportato anche l'incremento/decremento percentuale della valutazione media. Con il fine analizzare la robustezza statistica dei dati verrà effettuato un T test per ogni fattore di Input. Così facendo sarà possibile definire se la differenza riscontrata tra le medie è significativa, oppure se dipenda solo da fluttuazioni casuali dovute alla dimensione ridotta del campione. Se viene rifiutata l'ipotesi nulla (cioè che la differenza tra le medie sia pari a zero) allora la differenza tra le medie è significativa altrimenti tale differenza sarà dovuta alla casualità data dalla ridotta dimensione del campione. I test verranno svolti sulle categorie presenti e laddove esistano più categorie saranno soggetto di analisi solamente gli estremi. Per quanto riguarda invece le medie da valutare verranno prese in considerazione solamente le valutazioni fatte da ICR e IEG, infatti sono gli enti di maggiore rilevanza all'interno di World Bank Group.

#### LENDING INSTRUMENT

**Figura 4.16: Lending Instruments**

	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
IL	298	264	214	3,53		3,6		3,55		3,13	
AL	26	24	23	3,85	9,07%	3,92	8,89%	4	12,68%	3,63	15,97%

Per i progetti in cui vengono applicati strumenti di tipo AL i risultati sono più soddisfacenti. Quindi possiamo dedurre che nei progetti in cui vengono attuate riforme educative a livello paese otteniamo una maggiore raggiungibilità degli obiettivi proposti. Questo è coerente con la nuova strategia usata da WB di "Learning for All".

**Tabella 4.6: T-test Lending Instrument**

L.I	PARAMETERS	ICR	IEG
IL	$\mu_1$	3,53	3,13
	$\sigma_1$	1,017631	1,029138
	OBSERVATION	264	214
AL	$\mu_2$	3,846154	3,625
	$\sigma_2$	0,5547	0,718795
	OBSERVATION	13	16
T TEST	$H_0$	$\mu_1 - \mu_2 = 0$	
	Z	-0,31256	-0,49883
	$\mu_z$	0	0
	$\sigma_z$	0,166106	0,192979
	t	1,645	1,645
	T	-1,88167	-2,5849

È possibile evidenziare come entrambe le valutazioni rifiutino l'ipotesi nulla, quindi possiamo affermare che la differenza statistica tra le medie è significativa.

#### AMOUNT

Come già descritto in precedenza tale Input viene suddiviso in quattro categorie che definiscono la dimensione del progetto.

**Figura 4.17: Amount**

CATEGORY	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
< 10 mln \$	45	35	32	3,4		3,42		3,22		2,81	
10-50 mln \$	90	72	59	3,4	0,00%	3,48	1,75%	3,41	5,90%	3,14	11,74%
50-100 mln \$	76	60	49	3,66	7,65%	3,73	7,18%	3,61	5,87%	3,22	2,55%
> 100 mln \$	112	98	89	3,65	-0,27%	3,69	-1,07%	3,76	4,16%	3,24	0,62%

Possiamo evidenziare come l'incremento del costo dei progetti coincida con l'incremento della valutazione media dei progetti. Tale conclusione dimostra l'attenzione alla sostenibilità dell'investimento, infatti maggiore è lo sforzo finanziario richiesto maggiore sarà la percentuale di raggiungimento degli obiettivi. Per la verifica

del T test sono stati scelti i due campioni estremi, infatti, in un primo momento, sembra che la differenza tra medie sia più significativa.

**Tabella 4.7: T-test Amount**

AMOUNT	PARAMETERS	ICR	IEG
< 10 mln \$	$\mu_1$	3,40	2,70
	$\sigma_1$	0,913944	1,090649
	OBSERVATION	35	32
> 100 mln \$	$\mu_2$	3,65	3,265
	$\sigma_2$	1,016382	0,968608
	OBSERVATION	98	89
T TEST	$H_0$	$\mu_1 - \mu_2 = 0$	
	Z	-0,25	-0,57
	$\mu_2$	0	0
	$\sigma_2$	0,18549	0,218435
	t	1,645	1,645
	T	-1,34778	-2,60947

È possibile osservare come in questo caso il T test sia discordante per gli enti di valutazione, infatti per quanto riguarda la valutazione ICR il risultato del test statistico indica che la differenza tra le medie sia dovuta ad eventi casuali mentre per quanto riguarda la valutazione dell'IEG la differenza tra le medie può essere ritenuta significativa. Quindi non è possibile affermare, sostenuti da una robustezza statistica, che tale valore di Input influenzi particolarmente gli Output.

#### LENDERS

Per quanto riguarda questo fattore di Input abbiamo analizzato i progetti finanziati da IDA e IBRD, infatti la percentuale di progetti dove questi due enti non sono presenti è irrisoria.

**Figura 4.18: Lenders**

	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
IDA	162	134	117	3,58		3,61		3,48		3,11	
IBRD	129	117	99	3,51	-1,96%	3,59	-0,55%	3,59	3,16%	3,19	2,57%

Possiamo notare come non ci sia una grande variazione tra le valutazioni dei progetti finanziati da IDA e IBRD. Tale fattore non è rilevante per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi, infatti le due associazioni si differenziano soltanto per quanto riguarda quali paesi finanziano. L'unico valore che potrebbe far sorgere qualche perplessità è quello riguardante alla valutazione dei Borrower, infatti IDA e IBRD si discostano del 3,16%. Essendo però tale dato una valutazione della prestazione del paese cliente e sapendo che la realtà lavorativa di IBRD riguarda paesi middle-income possiamo ritenere accettabile tale variazione. Infatti da un paese con un maggior reddito pro-capite è giusto aspettarsi una più influente collaborazione a livello di risorse umane e finanziarie messe a disposizione. È possibile osservare ora i risultati del T test.

**Tabella 4.8: T-test Lenders**

LENDERS	PARAMETERS	ICR	IEG
IDA	$\mu_1$	3,58	3,11
	$\sigma_1$	0,936	0,954
	OBSERVATION	134	117
IBRD	$\mu_2$	3,51	3,19
	$\sigma_2$	1,063	1,109
	OBSERVATION	117	99
T TEST	$H_0$	$\mu_1 - \mu_2 = 0$	
	Z	0,07	-0,08277
	$\mu_z$	0	0
	$\sigma_z$	0,127325	0,142135
	t	1,645	1,645
	T	0,544035	-0,58231

I risultati del test forniscono una robustezza statistica rispetto all'analisi fatta su tale Input. Infatti il fatto che entrambe le differenze delle medie non risultino significative

indica la poca influenza del fattore Lender per quanto riguarda la buona riuscita del progetto.

## THEMES

Le due grandi tematiche affrontate nell'ambito educativo son: EFA (Education for All) e EKE (Education for Knowledge Economy). Affinché il progetto possa essere considerato influenzabile dalla tematica affrontata è stato deciso di analizzare quei progetti che avessero una percentuale maggiore al 50% di EFA e di EKE.

**Figura 4.19: Themes**

	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
EFA	60	32	24	3,35		3,48		3,48		2,69	
EKE	48	40	34	3,68	9,85%	3,7	6,32%	3,68	5,75%	3,26	21,19%

Questi risultati dimostrano il passaggio di strategia voluto da WB negli ultimi anni, infatti nella tematica EKE è intrinseco il focus "Learning for All". Cioè gli obiettivi raggiunti da una modifica del sistema educativo, laddove esistano già strutture per avere accesso all'educazione (fattore intrinseco nella tematica EFA), sembrano più influenti per la buona riuscita del progetto.

**Tabella 4.9: T-test Themes**

THEMES	PARAMETERS	ICR	IEG
EFA	$\mu_1$	3,36	2,70
	$\sigma_1$	1,253	1,184
	OBSERVATION	32	24
EKE	$\mu_2$	3,675	3,265
	$\sigma_2$	0,927	1,082
	OBSERVATION	40	34
T TEST	$H_0$	$\mu_1 - \mu_2 = 0$	
	Z	-0,32	-0,57
	$\mu_2$	0	0
	$\sigma_2$	0,265605	0,304703
	t	1,645	1,645
	T	-1,2048	-1,87068



Quanto detto dalla prima analisi può essere statisticamente confermato solo per quanto riguarda la valutazione fatta dall'IEG, infatti solo per tale ente il test rifiuta l'ipotesi  $H_0$ .

## MAJOR SECTOR

In maniera analoga all'analisi fatta sui themes anche per quanto riguarda tale fattore di Input un settore viene considerato influente (e quindi analizzabile) solo quando supera del 50% l'incisività sul progetto.

**Figura 4.20: Major Sector**

	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION			
				ICR	BANK	BORROWER	IEG
primary	85	74	59	3,73	3,73	3,65	3,14
secondary	41	32	28	3,15	3,31	3,25	3,11
tertiary	40	36	28	3,78	3,8	3,86	3,25
adult	7	7	7	3	3,71	3	2,71
general	19	8	11	3,62	3,75	3,57	3,27
vocational	12	10	10	3,4	3,3	3,3	3,3

Da questi dati non è possibile ricavare nessuna informazione utile rispetto all'influenza di tale fattore sul risultato dei progetti. Possiamo quindi affermare che il settore laddove viene sviluppato il progetto, rispetto agli altri fattori di Input, non ha rilevanza. Per quanto riguarda il settore non è possibile strutturare il test, infatti il confronto tra diversi settori non porterebbe a nessun risultato veritiero.

## ACTIVITY

È possibile individuare tre categorie a seconda del numero di attività presenti.

**Figura 4.21: Activity**

CATEGORY	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
0-9	31	28	26	3,64		3,57		3,46		3,19	
10-24	111	90	85	3,45	-5,22%	3,63	1,68%	3,57	3,18%	2,94	-7,84%
>25	75	56	56	3,41	-1,16%	3,57	-1,65%	3,48	-2,52%	3,21	9,18%

L'assenza di trend in tale analisi non ci permette di trarre nessuna conclusione particolare se non, in maniera analoga a quanto fatto per il settore, il fatto che il numero di attività non determini la buona riuscita di un progetto. Il test statistico dimostra tale conclusione.

**Tabella 4.10: T-test Activity**

ACTIVITY	PARAMETERS	ICR	IEG
0 A 9	$\mu_1$	3,64	3,19
	$\sigma_1$	0,82616	0,980581
	OBSERVATION	28	26
> 25	$\mu_2$	3,410714	3,214286
	$\sigma_2$	1,00502	0,8886
	OBSERVATION	56	56
T TEST	$H_0$	$\mu_1 - \mu_2 = 0$	
	Z	0,232143	-0,02198
	$\mu_2$	0	0
	$\sigma_2$	0,205945	0,226014
	t	1,645	1,645
	T	1,127209	-0,09724

È possibile individuare come entrambi i risultati accettino l'ipotesi di casualità di differenza tra le medie.

## COMPONENTI

In questo caso sono state definite alcune categoria a seconda del numero di componenti presenti nel progetto. È possibile ipotizzare che il numero di componenti presenti in un progetto è proporzionale alla sua complessità.

**Figura 4.22: Componenti**

CATEGORY	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
1-2	45	41	34	3,31		3,27		3,4		2,79	
3-5	115	79	80	3,5	5,74%	3,72	13,76%	3,59	5,59%	3,08	10,39%
>6	57	54	53	3,53	0,86%	3,67	-1,34%	3,57	-0,56%	3,17	2,92%

Partendo dall'ipotesi fatta è possibile affermare che all'aumentare della complessità del progetto aumenta il grado di valutazione dato dagli enti. Infatti la complessità del progetto in questo caso coincide anche con il numero di fattori coinvolti.

**Tabella 4.11: T-test Componenti**

COMP.	PARAMETERS	ICR	IEG
1 A 2	$\mu_1$	3,31	2,79
	$\sigma_1$	1,035351	1,038046
	OBSERVATION	41	34
> 6	$\mu_2$	3,53	3,17
	$\sigma_2$	0,985038	0,893047
	OBSERVATION	57	53
T TEST	$H_0$	$\mu_1 - \mu_2 = 0$	
	Z	-0,22	-0,38
	$\mu_z$	0	0
	$\sigma_z$	0,207769	0,216195
	t	1,645	1,645
	T	-1,05887	-1,75768

Quanto detto viene confermato dal test statistico solo per quanto riguarda l'ente IEG, infatti per quanto riguarda la valutazione dell'ICR l'ipotesi viene accettata. Anche in questo caso non è possibile essere sostenuti completamente dalla robustezza statistica dei dati.

## RISK

**Figura 4.23: Risk**

CATEGORY	SAMPLE SIZE	NUM.ICR	NUM.IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
0	122	105	91	3,79		3,8		3,83		3,34	
1	101	72	83	3,78	-0,26%	3,66	-3,68%	3,77	-1,57%	3,34	0,00%
> 2	103	80	68	3,01	-20,37%	3,27	-10,66%	2,99	-20,69%	2,66	-20,36%

I progetti sono stati suddivisi a seconda del numero di *flag* presenti. All'aumentare della rischioosità del progetto la raggiungibilità degli obiettivi è sempre più compromessa, infatti la presenza di più fattori rende il raggiungimento dell'obiettivo meno prevedibile. Per quanto riguarda il fattore *Risk* è possibile dimostrare quanto detto con il test statistico. I test effettuati sulle medie di valutazione di entrambi gli enti rifiutano l'ipotesi di casualità. Il rischio quindi è un fattore determinante per la buona riuscita del progetto.

**Tabella 4.12: T-test Risk**

RISK	PARAMETERS	ICR	IEG
1	$\mu_1$	3,78	3,34
	$\sigma_1$	0,724569	0,960601
	OBSERVATION	82	73
>2	$\mu_2$	3,0125	2,661765
	$\sigma_2$	1,307173	1,140964
	OBSERVATION	80	68
T TEST	$H_0$	$\mu_1 - \mu_2 = 0$	
	Z	0,765278	0,680701
	$\mu_2$	0	0
	$\sigma_2$	0,166617	0,178282
	t	1,645	1,645
	T	4,593036	3,818107

Per un primo livello di sintesi con robustezza statistica è possibile affermare che mentre i *Lending Instrument* e il Rischio sono fattori che influenzano la buona riuscita del progetto, i *Lenders* e le *Activity* sono fattori che non hanno rilevanza. È infatti possibile osservare da tabella 4.13 come gli unici due fattori che superano il T-test (sia per l'IEG sia per l'ICR) sono lo strumento finanziario utilizzato e il rischio insito nel progetto. Gli altri fattori, per cui non è stato possibile riscontrare la stessa solidità di risultati, verranno analizzati in maniera più approfondita con un'analisi multidimensionale.

**Tabella 4.13: Box di sintesi**

INPUT	T TEST	
	ICR	IEG
EFA E EKE	-1,2048	-1,87068
AMOUNT	-1,34778	-2,60947
IDA E IBRD	0,544035	-0,58231
L.I	-1,88167	-2,5849
ACTIVITY	1,127209	-0,09724
COMPONENTI	-1,05887	-1,75768
RISK	4,593036	3,818107

VALORE SOGLIA	1,645
---------------	-------

- **Analisi Multidimensionale**

Dai risultati delle precedente analisi è emerso come la variabile più influente sia il rischio. Le differenze rilevate tra le categorie e la robustezza statistica dei dati, ci confermano questo dato e nello sviluppo dell'analisi multidimensionale si è deciso quindi di eliminare la variabilità fornita da questa categoria nei precedenti campioni, selezionando campioni che analizzino i vari fattori ma con il medesimo rischio.

Infatti, come soggetti dell'analisi, sono stati scelti tutti quei progetti che hanno un livello di rischio appartenenti alla prima categoria di tale fattore (flag pari a zero o uno).

#### THEMES AND RISK

**Figura 4.24: Analisi multidimensionale Themes & Risk**

CATEGORY	SAMPLE SIZE	NUM ICR	NUM IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
EFA	38	23	17	3,57		3,70		3,70		2,88	
EKE	31	26	22	3,77	5,72%	3,92	6,15%	3,85	4,07%	3,45	19,85%

Rispetto ai risultati evidenziati precedentemente, a parità di rischio i progetti EKE ottengono comunque prestazioni migliori rispetto a quelli EFA. Anche in mancanza di una robustezza statistica, eliminando la variabile rischio, che è ritenuta quella più influente, possiamo notare una differenza di prestazione indice di una sensibilità, anche se moderata, dei dati alla tematica.

## AMOUNT AND RISK

**Figura 4.25: Analisi multidimensionale Amount & Risk**

CATEGORY	SAMPLE SIZE	NUM ICR	NUM IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
<10	25	19	16	3,53		3,53		3,32		2,88	
>100	82	74	66	3,86	9,55%	3,79	7,61%	3,93	18,57%	3,41	18,58%

Per la tematica *Amount*, il campione era stato precedentemente suddiviso in quattro categorie. Per lo scopo di questa analisi però sono state presi in considerazione solo gli estremi del campione cioè i progetti micro (<10 mln\$) e grandi (>100 mln\$). Anche in questo caso, come nel precedente, per analizzare la variabilità legata esclusivamente alla dimensione del progetto si è deciso di prendere in considerazione solo i progetti a rischio nullo o basso (0 e 1 flag). Dai dati emerge come i progetti grandi ottengano prestazioni notevolmente migliori rispetto ai micro progetti. Anche se, mancanti di una robustezza statistica, possiamo quindi affermare con l'analisi multidimensionale che a parità di rischio, il campione sia influenzato in maniera più o meno o rilevante dal fattore “*amount*”.

## COMPONENTS AND RISK

**Figura 4.26: Analisi multidimensionale Components & Risk**

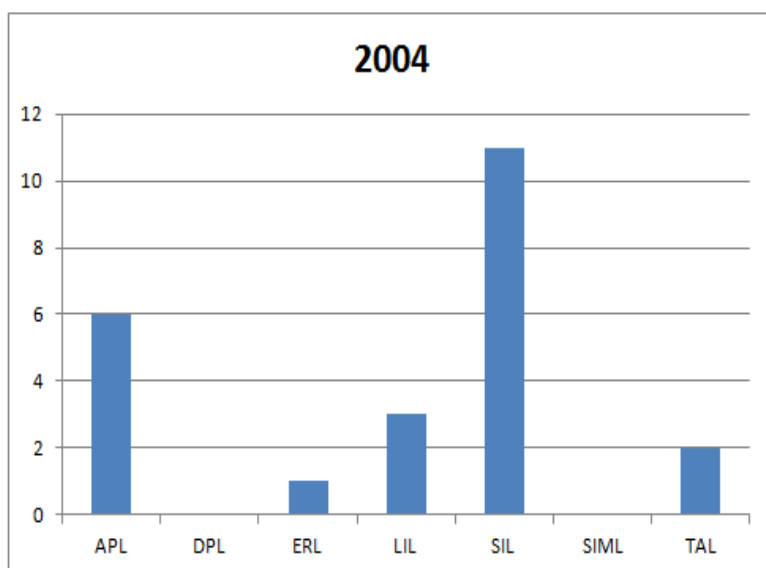
CATEGORY	SAMPLE SIZE	NUM ICR	NUM IEG	EVALUATION							
				ICR	DELTA %	BANK	DELTA %	BORROWER	DELTA %	IEG	DELTA %
1 A 2	32	30	24	3,57		3,50		3,60		3,04	
>6	41	39	38	3,82	7,12%	3,79	8,42%	3,85	6,84%	3,39	11,61%

Dall'analisi multidimensionale rispetto a *components and risk* emerge ciò che è emerso dalle precedenti analisi: a parità di rischio i dati rimangono comunque sensibili al numero di componenti presenti nel progetto. Maggiori saranno il numero di componenti, migliori sono le prestazioni rilevate sia dall'ICR sia dall'IEG.

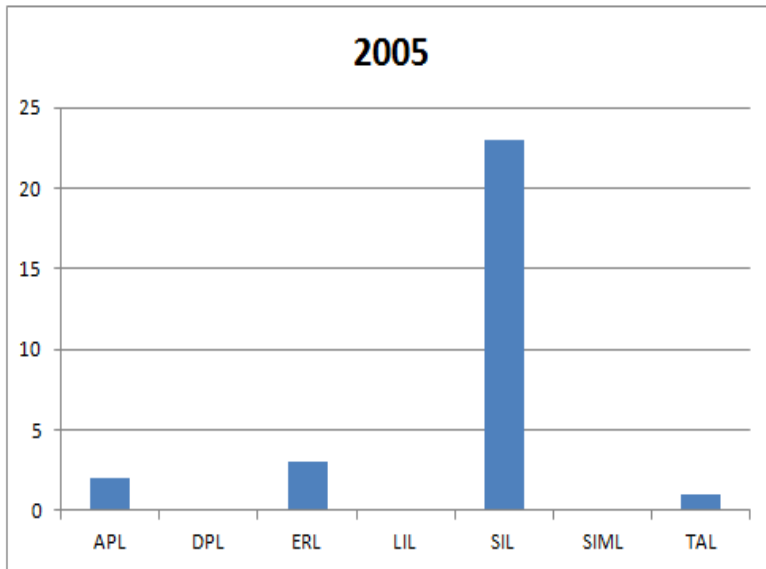
Possiamo quindi ipotizzare che i fattori maggiormente influenzanti sono i *Lending Instrument*, il costo del progetto, *themes*, componenti e rischio. Mentre LI e Risk sono due fattori la cui influenza sulla bontà dei risultati del progetto è stata dimostrata statisticamente per gli altri componenti è stata fatta un'analisi multidimensionale ad ulteriore dimostrazione dell'importanza di tali fattori di Input. In particolare i primi tre fattori citati verificano, in tutte le sue declinazioni, la valorizzazione e la buona riuscita della *New Strategy 2020: "Learning for All"*.

- **Secondo database**

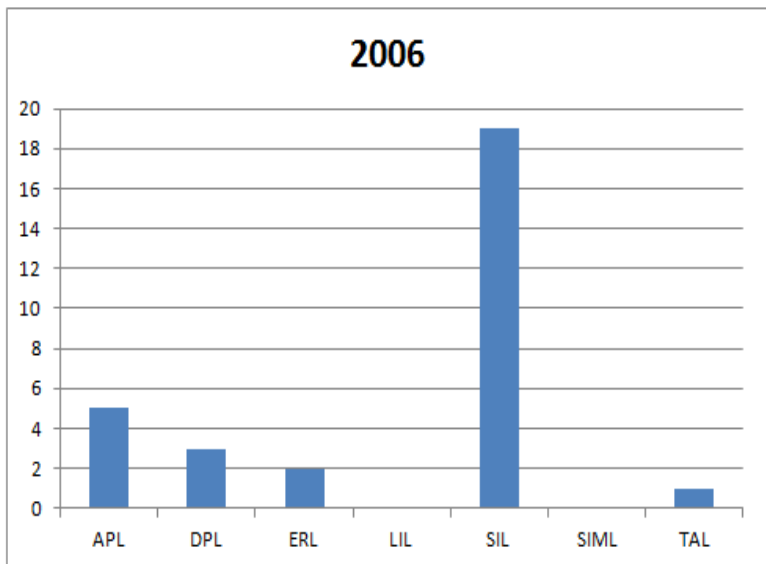
Con l'obiettivo di approfondire la tematica riguardante la *New Strategy 2020* cambiamo database e la tipologia di analisi fatta. Infatti in questa seconda sezione di analisi il soggetto fondamentale di studio sono gli strumenti finanziari utilizzati e in particolare il cambiamento in atto. Abbiamo visto come esistano due grandi tipologie di strumenti: *Investment Lending (IL)* e *Adjustment Lending (AL)*. I primi riguardano maggiormente l'accesso all'istruzione, infatti sono solitamente usati per la costruzione di strutture scolastiche o corsi di formazione con una durata medio-lunga, mentre i secondi riguardano ad una riforma educativa a livello paese. Quindi continuare a investire per "*L'Education for All*" avendo un focus sul "*Learning for All*" implica una presenza sempre maggiore di strumenti del secondo tipo.



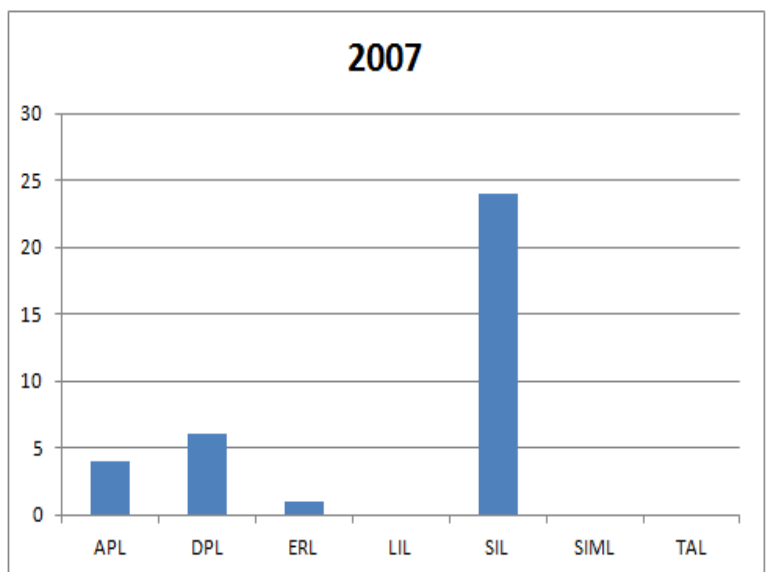
	numero	%
IL	23	100,00%
AL	0	0,00%



	numero	%
IL	29	100,00%
AL	0	0,00%



	numero	%
IL	27	90,00%
AL	3	10,00%



	numero	%
IL	29	82,86%
AL	6	17,14%



La conferma della tesi sostenuta può essere vista dalla presenza dello strumento DPL solo dal 2006 in poi, infatti la nuova strategia è stata approvata e sponsorizzata dal 2005. La maggiore presenza di strumenti SIL (*Investment Lending*) anche negli ultimi anni non è un fattore discordante rispetto a quanto abbiamo affermato prima, infatti gli strumenti di tipo *Adjustment Lending* non sono sostitutivi ma complementari e successivi rispetto a quelli *Investment Lending*. In altre parole, prima di promuovere e implementare riforme educative (per cui vengono usati strumenti AL) è necessario che sia garantito e strutturato l'accesso all'educazione (per cui vengono usati strumenti IL). Tale tendenza può essere riscontrabile in maniera più evidente in alcuni paesi. Per poter rendere l'analisi più dettagliata e per poterla trattare in maniera puramente quantitativa vogliamo ora proporre alcuni casi di studio. Tali casi sono stati scelti assieme al team dell'*Education Sector Board*, in particolare con Elizabeth King. I progetti sviluppati in Pakistan saranno soggetto di analisi nel prossimo capitolo.

# LA CLASSIFICAZIONE: UN ESEMPIO APPLICATIVO

---

Nei precedenti capitoli si è costruita una classificazione che mostra come la strategia di *World Bank* venga implementata concretamente nei progetti di sviluppo, cercando di evidenziare quali sono i fattori che più influenzano la bontà di un progetto di sviluppo in ambito educativo.

In questo capitolo verrà applicata la classificazione ai progetti in un determinato paese per vedere l'impatto sulla nazione che questi hanno avuto. In particolare la nazione che si è deciso di prendere in considerazione è il Pakistan.

Dal 2000 ad oggi, nel nostro database sono stati classificati nove progetti di sviluppo in questo paese. I primi tre progetti in ordine di data di chiusura hanno utilizzato come “*lending instruments*” strumenti di tipo IL mentre in linea con la strategia di WB, dal 2004 in poi i successivi sei sono stati finanziati con strumenti AL.

Per questa sua particolarità si è deciso soprattutto di prendere in considerazione il Pakistan, paese classificato come *lower-middle income* che si trova nella South Asian region.

I progetti verranno inquadrati dapprima secondo i parametri della classificazione usata precedentemente e poi verranno analizzati nel particolare gli obiettivi specifici che il progetto vuole sviluppare e il loro grado di raggiungimento/soddisfazione.

Si passa ora alla descrizione della situazione educativa pakistana analizzandola tramite macro indicatori.

I singoli progetti non riescono a fornire un adeguata immagine dei reali cambiamenti e degli effetti che l'implementazione di una certa strategia ha avuto sul territorio pakistano.

Facendo una sintesi di tutti i progetti sviluppati possiamo dire che questi hanno avuto come obiettivi fondamentalmente l'evoluzione della “*primary*” e della “*tertiary*” *education*; in particolare ponendo attenzione dapprima all'aumento di iscrizioni alla scuola primaria (obiettivo che è stato perseguito lungo tutto il periodo analizzato), ma anche sull'aumento della qualità dell'insegnamento tramite la formazione di insegnanti

qualificati a livelli internazionale e l'aumento di risorse finanziarie interne destinate allo sviluppo educativo.

Verranno ora presentati alcuni dati proprio sull'evoluzione di questi aspetti prendendo come anni di riferimento il 2000 anno da cui la classificazione inizia a valutare i progetti, gli anni 2004\2005 anni di passaggio alla nuova strategia e il 2010 per evidenziare la realtà pakistana oggi.

**Tabella 5.6: Indicatori educativi macro**

	2000	2004	2005	2010
Enrollment in primary. Public and Private. All programmes. Total (million)	0.82	4.5	4.32	5.3
Gross enrolment ratio. Primary. Total	19.5	95.9	92.8	97.1
Gross enrolment ratio. Tertiary. (ISCED 5 and 6). Total	1.2	1.4	1.6	3.5
School enrollment, tertiary (% gross)	2.5	3.24	4.7	5.5
School life expectancy (years). Primary to tertiary. Total	2	6.9	6.6	8.1

La tabella 5.1 evidenzia l'aumento delle iscrizioni nella scuola primaria e in quella superiore, obiettivi principi dei progetti di sviluppo in Pakistan. Questi dati in linea con i risultati ottenuti ai progetti sviluppati indicano un iniziale sviluppo (primi anni 2000) della scuola primaria che ha visto un aumento complessivo di studenti da 0.82 milioni a 4.5 milioni. Anche la durata del percorso scolastico medio è aumentata notevolmente passando da una media di 2 anni a 6.9 anni. L'aumento di iscrizioni nella *tertiary education* ha avuto un aumento invece con l'implementazione della nuova strategia e con il graduale passaggio degli studenti dalla scuola primaria e secondaria a quella "terziaria" vero proprio motore per creare capitale umano con *skills* adeguate per l'introduzione nel mercato del lavoro. La percentuale di studenti che prosegue gli studi dopo la scuola primaria e secondaria era pari all'1.2% ed è rimasta pressoché invariata fino al 2005 (1.6%). Con l'implementazione della nuova strategia questo valore è aumentato fino a raddoppiare nel giro di cinque anni (3.5%). Questi dati sono importanti perché sono indice della reale efficacia dei provvedimenti attuati sul territorio da WB.

**Tabella 5.7: Risultati sintetici**

	2000	2004	2005	2010
Percentage of trained teachers. Primary. Total	n.a.	78	85.3	84.2
Youth (15-24) literacy rate. Total	58.6	64	65.1	73

La tabella 5.2 fornisce ancora un'immagine sintetica dei risultati ottenuti sul paese. L'aumento del numero di insegnanti qualificati (percentuale sul totale) è un indice del tentativo di formare sempre più una scuola di qualità per formare studenti in grado di possedere pienamente competenze di base ma anche specifiche per inserirsi nel mercato del lavoro. Importante è anche l'indice di alfabetizzazione usato in tutto il mondo come indice del livello di educazione del paese. Possiamo vedere una crescita del 20% di questo valore da quando il WB ha iniziato a investire e sviluppare progetti nella regione pakistana. Ancora più straordinario è questo risultato se si pensa alla dispersione territoriale e periferica della popolazione pakistana e quindi alla difficoltà di organizzare un sistema scolastico efficiente che raggiunga se non tutti la maggior parte dei ragazzi in età da scolarizzazione.

**Tabella 5.8: Spesa Pubblica**

	2000	2004	2005	2010
Public spending on education, total (% of GDP)	1.8	1.9	2.3	2.4
Public spending on education, total (% of government expenditure)	n.a.	6.4	10.9	9.9

Quest'ultima tabella monitora la spesa pubblica nel settore educativo. Il primo indicatore è la % di spesa nel settore educativo in rapporto al GDP (Gross Domestic Product), il secondo la spesa % sul totale della spesa pubblica. Entrambi i valori sono aumentati, era infatti uno dei punti di sviluppo dei progetti finanziati tramite AL e condizione per il finanziamento erogato da WB.

● **NWFP Primary Education Project**

<b>INPUTS</b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	SIL
COSTO	785.3 mln
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	Primary 93%
	Tertiary 3%
TEMATICA	EFA 23%
N. DI ATTIVITÀ	n.a.
N. DI COMPONENTI	n.a.
GRADO DI RICHIO	0

<b>OUTPUTS</b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	MS

Il progetto si concentra soprattutto sullo sviluppo della *primary education* (Primary 93%). E' un progetto molto grande in termini di dimensioni (785,3 mln\$) che anche grazie al livello di rischio praticamente nullo (0 *Flags*) ha ottenuto una valutazione soddisfacente per l'ICR e moderatamente soddisfacente per l'IEG.

In particolare gli obiettivi sono quelli di aumentare le possibilità di accesso (a livello di posti scuola disponibili e sostegno alle famiglie) e la qualità delle scuole elementari nel paese fornendole anche di una struttura organizzativa adeguata a sostenere le esigenze del paese. I risultati sono i seguenti

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>				
DESCRIZIONE OBIETTIVO	Improving access	Improving quality	Improving organizational framework	Beneficiary participation
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	vedi dettagli	n.a	n.a	n.a
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	90%	100%	30%	70%
PESO DELL'OBIETTIVO	84.40\112.96	16.36\112.96	5.50\112.96	6.70\112.96
	74.7%	14.5%	4.9%	5.9%

RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO			
Components	Target	Achieved	%
New establishment	2714	2707	99.7%
Conversion of GMPS	739	610	82.5%
Construction of Addl class rooms	7851	3105	39.5%
Reconstruccion of Primary School	702	631	89.9%
Repair & Rehabilitation	1395	2121	152.0%
Provisioion of building for shelerless Primary schools	313	167	53.4%
Upgradation of Primary Schools to Middle Status	660	500	75.8%
Provision of B/Facilities	2000	2493	124.7%

Possiamo vedere come gli obiettivi prefissati per quanto riguarda l'aumento dell'accesso e della qualità siano stati raggiunti, alcuni addirittura sopra le aspettative come si può vedere dalla tabella del raggiungimento assoluto specifico della prima componente. Per quanto riguarda invece le strutture organizzative invece non si sono raggiunte le prestazioni preventivate per questo motivo l'IEG ha catalogato come moderatamente soddisfacente questo progetto.

- *Northern education project*

<b>INPUTS</b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	SIL
COSTO	36.2
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	Primary 56% Tertiary 15%
TEMATICA	EFA 29%
N. DI ATTIVITÀ	40
N. DI COMPONENTI	10
GRADO DI RICHIO	1

<b>OUTPUTS</b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	S

Il progetto verte soprattutto sulla risoluzione di problemi legati alla *primary education* anche se a differenza del precedente in questo caso si inizia a tenere in considerazione anche la *tertiary education* (Primary 56%, Tertiary 15%). Come dimensione è catalogato tra i *medium project* (56,2 mln\$) e viene sviluppato su 40 attività e 10 componenti. Il grado di rischio è basso anche se non nullo (una flag) ma in ogni caso ho ottenuto prestazioni soddisfacenti sia per quanto riguarda l'ICR sia per quanto riguarda l'IEG che in questo caso sono concordi sul giudizio e la valutazione.

In particolare il progetto ha come obiettivi il miglioramento della qualità degli insegnamenti tramite corsi di formazione per insegnanti, una maggior attenzione all'equità di accesso tra ragazzi e ragazze e un rafforzamento della capacità istituzionale nel rispondere alle esigenze del paese coinvolgendo nella gestione scolastica anche le comunità locali.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>				
DESCRIZIONE OBIETTIVO	Improving the quality of education.	Increasing equitable access.	Strengthening institutional capacity.	Community participation.
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	vedi dettagli	vedi dettagli	n.a	n.a
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	S	S	S	S
PESO DELL'OBIETTIVO	8.6\36	18.7\36	4.7\36	4.0\36
	23.9%	51.9%	13.1%	11.1%

<b>C1 SB1</b>			
Components	Target	Achieved	%
Training for primary teachers	1000	1057	105.7%
Training for MS teachers	420	384	91.4%
Training for primary teachers (AKESP)	720	728	101.1%
<b>C2</b>			
Components	Target	Achieved	%
Building new schools	350	455	130.0%
Enrollment	74087 ->102150	118032	156.6%

Tutti gli obiettivi prefissati in questo caso sono stati raggiunti totalmente e valutati come soddisfacenti, a causa della datazione dei progetti il vecchio formato del documento di valutazione non ci ha permesso di verificare in termini assoluti ogni singola componente. Dai risultati parziali possiamo notare come per le informazioni che

abbiamo a disposizione i risultati siano stati raggiunti pienamente con prestazioni sopra la media per quanto riguarda la costruzione di nuove scuole e l'aumento delle iscrizioni scolastiche. Questi due parametri sono parte della seconda componente, la più importante a livello di costo del progetto (51,9 % delle risorse sono destinate allo sviluppo di questa componente). Soprattutto per gli ottimi risultati, sopra le aspettative, ottenuto in questa parte l'ICR e l'IEG hanno valutato soddisfacente questo progetto.

- ***Second social action program problem.***

<b><i>INPUTS</i></b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	SIL
COSTO	740.2
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	Primary 59%
TEMATICA	EFA 25%
N. DI ATTIVITÀ	14
N. DI COMPONENTI	2
GRADO DI RICHIO	2

<b><i>OUTPUTS</i></b>	
ICR	U
BANK	U
BORROWER	U
IEG	U

Questo progetto sviluppato nella regione pakistana è stato valutato molto negativamente da entrambe le agenzie di valutazione della qualità dei progetti. Sia nella stesura dell'ICR sia l'IEG hanno assegnato a tutte le componenti una valutazione *Unsatisfactory*. L'enorme esborso di denaro (740 mln\$) non è servito a raggiungere gli obiettivi che si erano prefissati. Il grado di rischio era comunque sopra la media rispetto agli altri progetti infatti erano state assegnate due *risk flags* a questo progetto.



<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>	
DESCRIZIONE OBIETTIVO	Building government capacity for planning, implementation and monitoring of social service programs.
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	n.a.
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	U
PESO DELL'OBIETTIVO	n.a.

Dall'ICR è difficile cogliere esattamente quello che sia successo e cosa effettivamente abbia portato al fallimento del progetto. Quello che emerge però, anche guardando la tabella precedente, è il fatto che l'unico obiettivo che era stato fissato per questo progetto era focalizzato sullo sviluppo di capacità governativa di pianificare, implementare e monitorare programmi per lo sviluppo sociale. Dopo numerosi progetti in cui si è creata la struttura fisica costruendo scuole e formando insegnanti, appare quindi evidente il tentativo di creare anche le condizioni sociali e riformare dal punto di vista politico il sistema scolastico (soprattutto quello di base). Questo obiettivo è tipicamente condotto e sviluppato utilizzando come strumento finanziario l'AL. Questo progetto valutato nel 2003 ha invece come strumento finanziario il SIL principalmente utilizzato per sviluppare progetti specifici e non di riforma politica del paese. E' di questo periodo infatti la decisione di WB di implementare con forza l'utilizzo di strumenti AL per progetti con obiettivo di questo tipo. Questo potrebbe essere uno dei motivi di fallimento di questo progetto. Interessante è comunque notare la variazione nel tempo degli obiettivi dei progetti per lo sviluppo nei paesi. Come è stato già detto infatti dopo aver creato strutture adeguate perché i risultati siano effettivamente efficaci nel paese, emerge il bisogno della creazione di un background formato da riforme politiche e sociali che sostengano e promuovano questo sviluppo. I progetti successivi infatti utilizzano esclusivamente strumenti finanziari AL per implementare quelle azioni in linea con la nuova strategia "*Learning for All*" che mira proprio all'aumento di efficacia delle azioni educative del paese tramite la sviluppo di riforme e progetti per l'aumento della capacità educativa del paese.

- *Punjab Education Sector Adjustment Credit*

<b>INPUTS</b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	SAL
COSTO	100
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	General 45%
TEMATICA	EFA 29%
N. DI ATTIVITÁ	26
N. DI COMPONENTI	3
GRADO DI RICHIO	0

<b>OUTPUTS</b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	S

Questo progetto è il primo sviluppato in Pakistan che utilizza come strumento finanziario il SAL (uno strumento AL). Approvato e sviluppato nel 2004 è stato valutato come soddisfacente sia dall'ICR che dall'IEG. Il basso grado di rischio e l'utilizzo di uno strumento finanziario efficace per l'obiettivo fissato hanno permesso di raggiungere ottimi risultati.

L'obiettivo di questo progetto è quello di aumentare nel giro di tre anni l'aumento del 50% delle risorse destinate all'educazione nelle zone rurali e periferiche specialmente in quella del Punjab.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>	
DESCRIZIONE OBIETTIVO	At least 50% increase in provincial education sector budget allocation at the end of three years
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	60% increase from baseline at end of 3 years
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	60%\50%
	120%
PESO DELL'OBIETTIVO	100%

Come possiamo vedere questo progetto era focalizzato al raggiungimento di un unico obiettivo. L'aumento di risorse è stato dell'ordine del 60% maggiore del target fissato preventivamente. L'AL come strumento finanziario è utilizzato come leva sul paese per l'approvazione di riforme o budget per raggiungere certi obiettivi. Data anche la ridottissima durata del progetto (3 mesi) possiamo ipotizzare che WB abbia prestato i 100 mln\$ del progetto al Pakistan dopo l'approvazione da parte del governo dell'allocatione di risorse per lo sviluppo dell'educazione nella regione. Lo scopo dell'introduzione degli strumenti Al è proprio questo, non si vuole finanziare un progetto in particolare come la costruzione di una scuola ma fare in modo che tramite l'utilizzo di risorse interne il paese si preoccupi e finanzia sempre più l'educazione perché si prenda coscienza della sua importanza per lo sviluppo del paese stesso. Questo è la prima fase di un unico grande progetto sviluppato in tre momenti diversi e che riguarda la regione del Punjab specialmente, i prossimi due progetti sono le fasi due e tre del piano di sviluppo di questa regione.

- ***Second Education Sector development Policy Credit***

<b><i>INPUTS</i></b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	SAL
COSTO	800
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	General 60%
TEMATICA	EFA 40%
N. DI ATTIVITÀ	34
N. DI COMPONENTI	4
GRADO DI RICHIO	0

<b><i>OUTPUTS</i></b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	S

La seconda fase del piano di sviluppo della regione del Punjab in linea con la precedente utilizza come strumento finanziario il SAL, in questo caso però il costo del progetto è molto maggiore rispetto alla fase precedente: 800 mln\$ di cui 100 prestati da IDA e 700 da finanziatori vari. Questo progetto come il precedente ha avuto una durata molto ridotta (4 mesi) e come nel caso precedente per la tipologia di progetto il tipo di finanziamento e il livello di rischio praticamente nullo, sono stati raggiunto risultati soddisfacenti.

Come per la precedente fase anche in questa gli obiettivi si concentrano sull'aumento di finanziamenti interni allo sviluppo educativo, ma in più rispetto alla precedente fase alcuni obiettivi puntano all'aumento delle iscrizioni soprattutto fra le ragazze, alla formazione di insegnanti qualificati e al raggiungimento da parte degli studenti elementary di un certo livello di preparazione riconosciuto a livello internazionale. Tutti questi sono obiettivi che benissimo si sposano con l'attuazione della nuova strategia di WB.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>		
DESCRIZIONE OBIETTIVO	Improved financing by increase in provincial education budget by the end of the three year program, and increase in district own contribution to education.	Improved financial management and procurement practices
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	57% increase in provincial education sector allocation, and three-quarters of districts increase their own contribution to education.	During the period January 2005 to August 2005, about 70 audit committee meetings.
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	57%\50%	n.a.
	114%	
PESO DELL'OBIETTIVO	n.a.	n.a.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>			
Increased gross middle enrollment rate for girls.	Increased net primary enrollment rates (government).	Improved teacher management (professional development)	Student performance improved (using national assesment test results as baseline).
Absolute number increased by 60%	19% increase in absolute enrollment.	Training programs being developed after restructuring of the teacher professional development program.	Baseline established with standarddised mean scores of 430 in maths and 382 in language for Punjab.
60%\53%	19%\5%	n.a (new iniiziate, no baseline)	n.a (new iniiziate, no baseline)
113%	380%		
n.a.	n.a.	n.a	n.a

Il primo obiettivo è stato raggiunto e superato rispetto alle previsioni: da previsioni di budget la percentuale assegnata all'educazione sarà aumentata del 57% (target 50%). Per quanto riguarda gli altri obiettivi tutti sono stati raggiunti e superati. In particolare per quelli di cui si hanno a disposizione valori quantitativi possiamo vedere come l'incremento dell'iscrizione delle ragazze sia arrivato al 60% sopra al target del 53% che si era fissato all'inizio. Impressionante il dato relativo all' "increase net primary enrollment rates (governement)" con il target fissato al 5% l'obiettivo ha raggiunto quota 19%.

Importanti sono anche gli ultimi due obiettivi promossi in questo progetto volti esclusivamente al miglioramento della qualità dell'educazione. La formazione di insegnanti qualificati e aggiornati tramite l'utilizzo di corsi di formzione e la certificazione a livello internazionale del livello di conoscenza in matematica e lettere

degli alunni della scuola primaria sono tutti sforzi per rendere il sistema educativo pakistano sempre più professionale qualificato e a livello delle altre nazioni sviluppate mondiali.

- **Punjab Education Development Policy Credit - III**

<b>INPUTS</b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	DPL
COSTO	850
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	General 60%
TEMATICA	EFA 29%
N. DI ATTIVITÀ	30
N. DI COMPONENTI	4
GRADO DI RICHIO	0

<b>OUTPUTS</b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	S

Questo progetto copre la terza fase dello sviluppo educativo nella regione del Punjab. La dimensione del finanziamento è di 850 mln\$ di cui 100 coperti da WB e i restanti da altri *borrower*. Il grado di rischio è anche in questo caso praticamente nullo. Lo strumento utilizzato in linea con le fasi precedenti è il DPL. I risultati, come previsto a seconda dei fattori dalla nostra classificazione, sono soddisfacenti.

Nel dettaglio gli obiettivi di questo progetto riguardano in particolar modo l'aumento di iscrizione nella scuola primaria, l'aumento di risorse interne destinate all'educazione e la riduzione di *audit* per semplificare la burocrazia.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	Net primary enrollment (overall; girls; boys)			At least 50% increase in provincial education sector allocation at the end of three-year period.		
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	Baseline value	Target	Value achieved	Baseline value	Target	Value achieved
		45; 43; 47	48; 46; 50	58; 55; 60	33 billion	+16.5 billion
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	Overall	Girls	Boys	23\16.5		
		433%	400%	433%	139%	
PESO DELL'OBIETTIVO	n.a.			n.a.		

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>		
Progressive reduction in the number of audit observation paragraphs in the Education sector (to improve financial management processes and transparency.		
Baseline value	Target	Value achieved
46062	13581	34767
$(46062-34767)/(46062-13581)$		
35%		
n.a.		

La campagna per l'iscrizione dei bambini nella scuola primaria (target del primo obiettivo) è andata ben oltre le aspettative con raggiungimenti percentuali degli obiettivi superiori al 400% per tutte e tre le sottocategorie. Anche la percentuale di finanziamento interno ha raggiunto e superato il proprio target. Non all'altezza è stata la riduzione degli *audit*; il progetto è stato comunque valutato pienamente soddisfacente perché quest'ultimo obiettivo è stato ritenuto secondario rispetto ai primi due.

Gli obiettivi delle tre fasi di questo grande progetto che è stato sviluppato nella regione del Punjab, sono più o meno i medesimi e hanno puntato sulla partecipazione dei bambini alla scuola dell'infanzia e primaria e sull'allocazione di risorse interne destinate all'educazione. E' importante sottolinearlo in quanto è evidente come il medesimo obiettivo per essere raggiunto pienamente deve essere diviso in fasi. I cambiamenti devono essere progressivi e l'entità dei finanziamenti deve essere adeguato e calcolata esattamente con obiettivi relativamente di breve periodo per evitare che le risorse vadano sprecate e gli sforzi siano mirati a ciò che si vuole raggiungere. Alla fine del capitolo verrà analizzato, utilizzando alcuni parametri, il cambiamento dello stato pakistano grazie a questa strategia progressiva e costante nel tempo.

- **Sindh DPC**

<b>INPUTS</b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	DPL
COSTO	100
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	General 75%
TEMATICA	EFA 33%
N. DI ATTIVITÁ	34
N. DI COMPONENTI	4
GRADO DI RICHIO	0

<b>OUTPUTS</b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	S

Il progetto Sindh DPC è stato finanziato, come previsto dalla strategia adottata da WB in Pakistan, tramite l'utilizzo del DPL come *lending instrument*. Il livello di rischio è praticamente nullo e la dimensione del finanziamento è di 100 mln\$ interamente coperti da IDA. Questo progetto è stato valutato come soddisfacente in tutte le voci di valutazione.

Gli obiettivi del programma sono quelli di migliorare la partecipazione alle attività scolastiche, di ridurre la disparità di genere e regionali e di migliorare la qualità nell'istruzione elementare e secondaria.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>			
DESCRIZIONE OBIETTIVO	Net enrollment rates in primary, middle and secondary education		
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	Baseline value	Target	Value achieved
	48%, 18%, 12%	59%, 22%, 14%	51%, 18%, 11%
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	Note that the value achieved is measured three years before the target endline (Actual value n.a.)		
PESO DELL'OBIETTIVO	n.a.		

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>					
The share of girls in primary and in middle school.			The transition rate for rural girls between primary and middle school.		
Baseline value	Target	Value achieved	Baseline value	Target	Value achieved
36% and 28%	40% and 31%	37% and 32%	47%	50%	49%
Note that the value achieved is measured two years before the target endline (Actual value n.a.)			Note that the value achieved is measured two years before the target endline (Actual value n.a.)		
n.a.			n.a.		

Alla chiusura di questo progetto non si avevano ancora i risultati visto che i target sono stati posti due tre anni dopo la chiusura del progetto. Tutti i valori di target da quello che si può vedere nelle tabelle non sono stati raggiunti, questo non preoccupa visto che i risultati vanno analizzati tre anni dopo la chiusura del progetto e ad oggi i risultati non sono ancora disponibili. In ogni caso il progetto è stato valutato positivamente perché il trend registrato è in linea con le aspettative ipotizzate.

- **Punjab Education Development Policy Credit – IV**

<b>INPUTS</b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	DPL
COSTO	900
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	General 85%
TEMATICA	EFA 40%
N. DI ATTIVITÀ	23
N. DI COMPONENTI	3
GRADO DI RICHIO	0

<b>OUTPUTS</b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	MS

Continua da parte di WB lo sviluppo della regione del Punjab. Questo progetto prevede un esborso di 900 mln\$ di cui 100 da parte di IDA e 800 da altri finanziatori. Come nei casi precedenti lo strumento finanziario utilizzato è uno strumento AL (in questo caso DPL) il settore a cui fa riferimento è la *general education* e la tematica sviluppata è principalmente quello dell' *Education for All*. I risultati sono stati soddisfacenti per la valutazione condotta nell' ICR, mentre per l'IEG è stato moderatamente soddisfacente indice del non completo raggiungimento degli obiettivi fissati.



Il progetto fornirà un sostegno costante a un programma di riforma in corso che viene approfondita e portata avanti da un governo che ha dimostrato il suo impegno e comprovata affidabilità. Gli obiettivi del progetto sono migliorare le prestazioni e la qualità dell'istruzione scolastica per migliorare i risultati di apprendimento degli studenti; migliorare la partecipazione e il permanere dei ragazzi all'interno della scuola e ridurre la disparità di genere e fra le regioni. I tre pilastri per lo sviluppo del progetto sono:

- Rafforzare la sostenibilità delle finanze pubbliche e migliorare l'ambiente fiduciario.
- Aumentare l'accesso equo all'istruzione e migliorare la qualità e la pertinenza dell'istruzione.
- Migliorare la governante del settore pubblico e la sua gestione.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	Increase in primary completion rates in government schools			Increase in enrollments in public schools grade pre-primary		
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	Baseline value	Target	Value achieved	Baseline value	Target	Value achieved
	61%	66%	61%	11 million	+3 % annual	11.2 million
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	Note that the value achieved is measured two years before the target endline (Actual value n.a.)			Note that the value achieved is measured two years before the target endline (Actual value n.a.)		
PESO DELL'OBIETTIVO	n.a.			n.a.		

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>								
Increase in female participation rates in government schools of % total enrolment (primary, middle and secondary level).			Reduction in primary age out of schools children			Student performance improved (using national assessment test results as baseline).		
Baseline value	Target	Value achieved	Baseline value	Target	Value achieved	Baseline value	Target	Value achieved
46%; 42%; 42%	48%; 45%; 49%	46%; 43%; 41%	40%	30%	38%	Urdu 382; Math 430	+10% improvement	Urdu 382; Math 404
Note that the value achieved is measured two years before the target endline (Actual value n.a.)			Note that the value achieved is measured two years before the target endline (Actual value n.a.)			Note that the value achieved is measured two years before the target endline (Actual value n.a.)		
n.a.			n.a.			n.a.		

Come nel caso precedente alla chiusura del progetto non si avevano i risultati definitivi in quanto gli investimenti hanno lo scopo di incidere nel medio-lungo periodo. In questo caso però le valutazioni dell'IEG hanno fornito una valutazione “*moderately satisfactory*” i trend analizzati fino ad ora probabilmente non sono in linea con quelli aspettati. Non per forza questo però deve far pensare a una cattiva soluzione del progetto, bensì più facilmente i target fissati originariamente sono stati sovradimensionati rispetto alla reale situazione analizzata all'inizio.

- **Higher Education Support Program**

<b>INPUTS</b>	
STRUMENTO FINANZIARIO	DPL
COSTO	400
FINANZIATORE	IDA
SETTORE PRINCIPALE	Tertiary 100%
TEMATICA	EKE 80%
N. DI ATTIVITÀ	25
N. DI COMPONENTI	4
GRADO DI RICHIO	2

<b>OUTPUTS</b>	
ICR	S
BANK	S
BORROWER	S
IEG	S

L'ultimo progetto analizzato nella regione del Pakistan punta decisamente all'implementazione della nuova strategia. La tematica trattata è quasi totalmente "Education for the Knowledge Economy", argomento che ha riguardato tutto lo sviluppo della nuova strategia. Nonostante un grado di rischio moderatamente elevato (2 flags risk) il progetto è stato valutato totalmente soddisfacente.

Il settore sviluppato da questo progetto è quello della "tertiary education" implementato completamente con un investimento pari a 400 mln\$ finanziati per il 25% da IDA e per la restante parte da altri "borrower".

L'HESP ("Higher Education Support Program") ha l'obiettivo di sostenere il governo pakistano sulle iniziative per aumentare la partecipazione, migliorare la qualità e rafforzare l'efficienza e la sostenibilità degli istituti di istruzione superiore.

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>			
DESCRIZIONE OBIETTIVO	At least one third of increase in enrollments in university sector between 2007\08 and 08\09 is attributable to students enrolled in science and engineering.		
RAGGIUNGIMENTO ASSOLUTO	Baseline value	Target	Value achieved
	316278 tot (170920 s&e)	The share of s&e in total enrolment increase should be >33%	333966 tot (177488 s&e)
	n.a.		37.2%
PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO	112.7%		
PESO DELL'OBIETTIVO	n.a.		

<b>OBIETTIVI DI PROGETTO</b>					
Number of PhD graduates produced by Pakistani universities increases to at least 550 by 2008\09.			Number of International Journal Publications from Pakistani scholars increases to at least 3500 by 2008\2009 from 2500 in 2007\2008		
Baseline value	Target	Value achieved	Baseline value	Target	Value achieved
420	550	613	2474	3500	3639
148.5%			113.5%		
n.a.			n.a.		

Notiamo innanzitutto come gli obiettivi specifici fissati per questo progetto siano stati raggiunti completamente. In particolare è interessante notare come in questo caso non sia posta attenzione solamente alla crescita dal punto di vista numerico (in questo caso di iscritti all'università in ambito matematico\ingegneristico), ma come si punti ad avere fin da subito risultati importanti dal punto di vista della qualità usando in questo caso come *proxy* il numero di articoli pubblicati su riviste internazionali, parametro di valutazione della qualità della ricerca universitaria a livello mondiale.

Possiamo avere una visione sintetica dei progetti presentati da tabella 5.4. Come ci aspettavamo il passaggio dallo strumento *Investment Lending* (attuato l'ultima volta nel terzo progetto) a strumenti *Adjustment Lending* (usati dal quarto progetto in poi) porta a risultati più soddisfacenti grazie al maggior grado di raggiungimento degli obiettivi.

**Tabella 5.9: Box di sintesi per i progetti**

PROGETTO	INPUT			OUTPUT	
	L I	RISK	AMOUNT	ICR	IEG
NWFP Primary Education Project	SIL	0	785,3	S	MS
Northern education project	SIL	1	36,2	MS	MS
Second Social action program problem	SIL	2	740,2	U	U
Punjab Education Sector Adjustment	SAL	0	100	S	S
Second Education Sector development Policy Credit	SAL	0	800	S	S
Punjab Education Development Policy Credit - III	DPL	0	850	S	S
Sindh DPC	DPL	0	100	S	MS
Punjab Education Development Policy Credit - IV	DPL	0	900	S	MS
Higher Education Support Program	DPL	2	400	S	S

# CONCLUSIONI

---

Uno dei fattori più importanti che è emerso durante lo sviluppo dell'elaborato è stata l'importanza che le maggiori organizzazioni mondiali concedono all'educazione come chiave per lo sviluppo culturale ed economico di un paese. La quantità di informazioni che sono state raccolte e presentate nei capitoli introduttivi inquadrano l'educazione all'interno di un sistema socio-culturale più complesso in continuo cambiamento in quei paesi in via di sviluppo dove completare un ciclo scolastico ancora oggi non risulta scontato.

Le ricerche presentate delle organizzazioni che si occupano di educazione fanno emergere due aspetti:

- 1- La presenza a livello internazionale di una collaborazione tra le varie associazioni per raggiungere obiettivi di sviluppo comune. Un esempio è la partnership tra World Bank e FMI sia per il finanziamento di alcuni progetti nei paesi in via di sviluppo sia nella creazione di *team group* per la valutazione e la classificazione del rischio di sviluppo di un progetto a seconda del paese.
- 2- Come esista una sinergia di cinque elementi per la buona riuscita di un progetto educativo: risorse umane qualificate, risorse finanziarie, collaborazione con agenzie internazionali, sostegno da parte del paese cliente, collaborazione con enti presenti direttamente sul territorio.

Dopo aver inquadrato in generale il sistema educazione a livello internazionale si è deciso di entrare nel merito e di vedere più da vicino come una grande organizzazione si occupa di questa tematica e quali sono le strategie e i passi dal punto di vista procedurale per lo sviluppo di un progetto. L'Organizzazione che è stata presa a modello per essere analizzata è stata il: *World Bank Group*. La scelta di tale caso è stata data sia dal fatto che è l'ente più importante tra quelli presentati sia per la possibilità che si è presentata di trascorrere in sito un breve periodo di tempo sotto forma di stage. I mesi passati nell'*Education Sector Board* a *Washington D.C* sono stati preziosi sia per riuscire meglio a capire la metodologia di lavoro sia per ottenere informazioni più accurate riguardo ai progetti e le loro modalità di finanziamento. Infatti, quando viene affrontato il caso WB, vengono presentate sia le caratteristiche generali dell'agenzia di sviluppo sia le caratteristiche particolari. Per caratteristiche particolari si intende

dapprima la descrizione dell'*Education Sector Board* e successivamente la modalità di costruzione e impostazione di un progetto di sviluppo umano.

Affinché il periodo di *stage* fosse il più possibile strutturato e concreto si è deciso di seguire la metodologia di Yin (1994) nell'analisi e costruzione del caso di studio. I due pilastri di tale metodologia sono l'analisi di documenti privati e le interviste ai *project manager*.

Il lavoro proposto a *World Bank Group*, in particolare all'*Education Sector Board*, è stata la costruzione di una classificazione che potesse da un lato inquadrare i progetti sostenuti e sviluppati secondo una metodologia innovativa, dall'altra individuare quali fossero gli input progettuali più importanti per la buona riuscita dei progetti educativi. Il cuore dell'elaborato quindi è proprio la descrizione di tale classificazione e l'implementazione di questa sui progetti sviluppati e conclusi dal 2000 ad oggi. Per quanto riguarda gli input è stato possibile individuare due grandi filoni le cui declinazioni rappresentano gli input:

**Tabella 6.1: Box di sintesi degli Input**

Variabili finanziarie	Variabili descrittive
Strumento finanziario	Settore principale
Costo del progetto	Tematiche
Finanziatori	Numero di attività e componenti

In un secondo momento è stato valutato anche il rischio legato ad ogni progetto. È stato scelto di valutare tale valore separatamente sia perché la necessità di introdurre tale fattore è nata a lavori in corso sia perché essendo un fattore complesso è stato necessario trattarlo separatamente.

Una volta identificati gli input è stato fatto un T-test con l'obiettivo di individuare la bontà dei dati per poter definire statisticamente quali fossero gli input più importanti. Dal risultato del test è emerso che gli input statisticamente robusti sono lo strumento finanziario utilizzato e il rischio associato.

**Tabella 6.210: Box di sintesi del T-test**

INPUT	T TEST	
	ICR	IEG
EFA E EKE	-1,2048	-1,87068
AMOUNT	-1,34778	-2,60947
IDA E IBRD	0,544035	-0,58231
L.I	-1,88167	-2,5849
ACTIVITY	1,127209	-0,09724
COMPONENTI	-1,05887	-1,75768
RISK	4,593036	3,818107

VALORE SOGLIA	1,645
---------------	-------

Affinché fosse possibile l'analisi numerica e l'implementazione della classificazione è stata presa in considerazione la valutazione della buona riuscita del progetto di tutti i gruppi interni a WB. In particolare sono state tenute in considerazione le valutazioni del gruppo IEG e del gruppo ICR, proprio perché mentre il primo è un gruppo indipendente ed esterno e il secondo è un gruppo interno in cui a capo si ritrova il *project manager* del progetto valutato. Così facendo sono stati ottenuti due punti di vista potendo svolgere un lavoro più completo e dettagliato.

Per quanto riguarda l'implementazione della classificazione sono stati scelti i progetti sviluppati in Pakistan negli ultimi dieci anni. Per ognuno dei nove progetti è stato fatto sia un lavoro di collocazione all'interno della matrice costruita sia un'analisi quanti – qualitativa. Dall'analisi risulta proprio che i migliori progetti sono quelli che hanno uno strumento finanziario di tipo *Adjustment Lending* sia un rischio basso o superfluo.

Infine è necessario sottolineare come sia stata fondamentale la collaborazione con il gruppo *Education Sector Board* di World Bank e la possibilità di stage. Senza tale non sarebbe stato possibile sia comprendere a fondo la natura della tematica educativa sia imparare una certa metodologia di lavoro. Per quanto riguarda la natura della tematica è fondamentale sottolineare che l'educazione è il tassello base per quanto riguarda lo sviluppo socio-economico di un paese ma non deve essere considerato l'unico. Possiamo affermare che sia quello base poiché è la leva più diretta a disposizione delle grandi organizzazioni per investire sull'individuo. Per quanto riguarda la metodologia di lavoro è stato fondamentale notare che ogni singola azione parta da un bisogno effettivo, infatti il primo documento che *World Bank Group* redige con il paese cliente viene denominato *Needs of a Country*.