

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale

Dipartimento di Ingegneria Gestionale



**International Development Projects: peculiarità e
metodologie di gestione**

Relatore:

Paolo Landoni

Correlatore:

Ruggero Golini

Laureando:

Davide Villano

740053

Anno Accademico 20011/2012

Indice

| | |
|---|-----------|
| 1. La Cooperazione allo Sviluppo e le Organizzazioni Non Governative..... | 5 |
| 1.1. La Cooperazione allo Sviluppo | 6 |
| 1.1.1.La Cooperazione governativa | 7 |
| 1.1.2.La Cooperazione non governativa | 8 |
| 1.2. La Cooperazione non governativa: No-Profit, Terzo Settore e Società Civile | 10 |
| 1.3. Le Organizzazioni Non Governative (NGO) | 11 |
| 1.3.1.Evoluzione, crescita e sviluppo delle NGO..... | 14 |
| 1.3.2.Caratteristiche delle NGO | 17 |
| 1.3.3.Classificazione delle NGO | 19 |
| 1.3.4.Sfide nel settore NGO..... | 21 |
| 2. La gestione dei progetti di Cooperazione allo Sviluppo | 26 |
| 2.1. International Development Projects..... | 27 |
| 2.2. Peculiarità degli ID Projects..... | 30 |
| 2.3. ID projects vs construction projects..... | 39 |
| 2.3.1.I construction project (hard project) | 40 |
| 2.3.1.1.Natura e caratteristiche | 41 |
| 2.3.1.2.Project Lifecycle..... | 41 |
| 2.3.2.International Development Projects (IDP) | 42 |
| 2.3.2.1.Natura e caratteristiche | 42 |
| 2.3.2.2.Project Lifecycle..... | 45 |
| 2.3.3.Construction vs. IDP | 45 |
| 2.4. Successo degli International developments projects | 47 |
| 2.4.1.Project Success Criteria and Factors | 48 |
| 2.4.2.Il successo legato al ciclo di progetto..... | 50 |
| 2.4.3.Osservazioni generali | 53 |
| 3. Il Project Management nella Cooperazione allo Sviluppo..... | 56 |
| 3.1. Il Project Cycle Management..... | 58 |
| 3.2. Project Life Cycle | 61 |

| | |
|--|--|
| 3.3. Logical Framework e Logical Framework Approach | 65 |
| 3.3.1. Il LFA come strumento per affrontare le peculiarità dei ID projects | 74 |
| 3.3.2. Vantaggi individuati nel LFA | 76 |
| 3.3.3. Critiche al LFA | 76 |
| 3.3.4. La logica verticale del LFA | 78 |
| 3.3.4.1. Critiche emerse contro la logica verticale del LFA | 80 |
| 3.4. Standard di Project Management negli ID projects | 82 |
| 3.4.1. Processi di Project Management | 86 |
| 3.4.1.1. Project Communication Management | 87 |
| 3.4.1.2. Project Stakeholders Management | 88 |
| 3.4.2. Strumenti di Project Management | 88 |
| 3.4.2.1. Project Charter | 90 |
| 3.4.2.2. Logical Framework | 90 |
| 3.4.2.3. Stakeholders Analysis Matrix | 91 |
| 4. Metodologia d'indagine | 93 |
| 4.1. Metodo | 93 |
| 4.1.1. Interviste e protocollo di intervista | 95 |
| 4.2. Qualità dello studio | 96 |
| 5. Analisi dei risultati empirici | 97 |
| 5.1. ID projects | 97 |
| 5.2. La logica verticale del LFA | 103 |
| 5.2.1. Goal Congruency | Errore. Il segnalibro non è definito. |
| 5.2.2. Strict planning | Errore. Il segnalibro non è definito. |
| 5.2.3. Relazione causa/effetto | 106 |
| 5.2.4. Fattori esterni | 106 |
| 5.2.5. Goals versus Success | 107 |
| 5.2.6. Commenti sull'utilizzo del LFA | 108 |
| 6. Conclusioni | 111 |

Indice Delle Tabele

| | |
|---|----|
| <i>Tab. 1 Comparazione tipologia di Stakeholders</i> | 34 |
| <i>Tab. 2 Peculiarità ID projects</i> | 37 |
| <i>Tab. 3 Project life cycle construction project</i> | 42 |
| <i>Tab. 4 Rete di relazione stakeholders ID projects</i> | 44 |
| <i>Tab. 5 Proposta life cycle ID projects (Ahsan and Gunawan, 2009)</i> | 45 |
| <i>Tab. 6 Matrice Goal vs Methods</i> | 46 |
| <i>Tab. 7 Comparazione hard vs soft project</i> | 47 |
| <i>Tab. 8 Success criteria</i> | 48 |
| <i>Tab. 9 Attività e output per fasi di progetto</i> | 52 |
| <i>Tab. 10 CSF e fasi di progetto</i> | 53 |
| <i>Tab. 11 LogFrame</i> | 59 |
| <i>Tab. 12 Evoluzione del project management negli ID projects</i> | 61 |
| <i>Tab. 13 Baum's project cycle</i> | 63 |
| <i>Tab. 14 Logical Framework Approach</i> | 68 |
| <i>Tab. 15 Logica verticale LFA</i> | 79 |
| <i>Tab. 16 Livelli di certificazione proposte da PM4NGOs</i> | 85 |
| <i>Tab. 17 Guidelines comparison</i> | 86 |

Abstract

This work highlights the special characteristics of development work, like a part of project management research. Projects are typically large with abstract, complex goals and multiple stakeholders. In addition, they are carried out in an environment typified by significant instability and change. These projects, in fact, take place in difficult environments, characterized by: a wide array of stakeholders with different expectations, which must be involved for achieving the project's success, an environment with cultural values different from those in the Western Countries; an intangibility of project results; risk factors with strong impact on the initiative; interpersonal relationships, trust and communication that affect the project success. These characteristics potentially make some of the features inherent in the vertical logic of LFA, such as strict planning and goal congruency, unrealistic. This potentially limits its usefulness as a strategic management tool. The objective of this work is to identify specific standards management of ID Projects and, through a comparison, to highlight what were the tools and approaches used to address the peculiarities emerged in the literature.

In the last decade, there has been an encouragement for development agencies to use strategic management in their project work. The Logical Framework Approach (LFA) is an objective- oriented approach that has become widely employed for the planning, implementation and evaluation of development projects. LFA is a management style which demands precisely ordered objectives. Its so called 'vertical logic', which the analysis of this paper is limited to, provides a plan of action, by predetermining which activities will lead to the accomplishment of a hierarchy of formally stated goals. The theoretical framework of this paper is based on theories and arguments raised for and against the LFA. In addition, the special features of the development sector are discussed in regard to this rational goal approach. Based on this framework and the empirical findings from interviews carried out with representatives of various development agencies, this paper attempts to analyze the applicability of LFA to development projects aiming to increase democracy and human rights. Projects are typically large with abstract, complex goals and multiple stakeholders. In addition, they are carried out in an environment typified by significant instability and change. These characteristics potentially make some of the assumptions inherent in the vertical logic of LFA unrealistic, and thereby potentially limit its usefulness as a strategic management tool. LFA has however, at the very least, proven to be a solid framework on which to build upon. As with all theories, LFA may evolve over time into more and more advanced adaptations.

Key Words:

Project management, International Development projects, Development Cooperation, Non Governmental Organizations, Stakeholders, Beneficiaries, Guidelines, Logical Framework Approach, Logframe.

1. La Cooperazione allo Sviluppo e le Organizzazioni Non Governative

1.1. *La Cooperazione allo Sviluppo*

Il termine *Cooperazione*, nella suo significato più generale, denota l'opera prestata per la realizzazione di determinate attività, generalmente organizzate in comune, volte al conseguimento di specifici obiettivi (Raimondi, 2000).

Il concetto di *Sviluppo*, nell'accezione di processo, nasce nel secondo dopoguerra per descrivere il procedimento grazie al quale i Paesi arretrati avrebbero raggiunto in termini economici, sociali e politici quelli industrializzati e per indicare, pertanto, un passaggio ad una condizione migliore sul piano individuale e sociale. Per essere davvero rilevante su quest'ultimo e, quindi, utile alle persone, lo Sviluppo deve diffondersi in modo organico, fondandosi sulle conoscenze e sui sistemi esistenti, confrontandosi con le idee moderne in modo empatico.

Per *Cooperazione allo Sviluppo* si intende, dunque, un processo sistematico e strutturale volto, su iniziativa di alcuni Paesi e in collaborazione con altri, ad incidere sulle strutture economiche, politiche e sociali dei Paesi più arretrati. Esso si configura, quindi, come un procedimento complesso e articolato che coinvolge diversi Paesi e che nasce dal bisogno fondamentale dell'umanità di vivere, soprattutto dopo l'esperienza delle grandi guerre, nella pace e nel benessere. I processi di aiuto volti a promuovere lo sviluppo economico e sociale dei Paesi arretrati, infatti, costituiscono un fenomeno relativamente recente. non significa che nel passato non esistevano relazioni e forme di aiuto tra i governi o nei confronti delle colonie, ma solo dopo il 1945 trova genesi l'idea che stabili relazioni cooperative internazionali possano contribuire ad assicurare stabilità e progresso, e che la crescita economica e la promozione sociale dei Paesi e delle aree più povere costituiscano non solo fattori imprescindibili per il buon funzionamento del sistema economico e politico internazionale, ma anche una precisa responsabilità dell'intera comunità mondiale.

I programmi e i progetti di Cooperazione allo Sviluppo nascono dalla volontà di alcune agenzie nazionali o internazionali, governative o private, di migliorare le condizioni di vita

dei Paesi sottosviluppati operando in modo coordinato, compatto ed efficace. Esistono diverse tipologie di agenzie per lo Sviluppo:

- Banche multilaterali (Multilateral Development Banks), ad esempio la Banca Mondiale (WB - World Bank) e le numerosissime banche regionali per lo sviluppo locale (ADB - Asian Development Bank...);
- Agenzie associate alle Nazioni Unite, ad esempio UNDP, FAO, UNIDO, WHO ... ;
- Agenzie governative multilaterali e bilaterali, ad esempio USAID, EC, CIDA... ;
- Agenzie governative nei Paesi in via di Sviluppo;
- Agenzie non governative, ovvero NGO;

Le precedenti agenzie si calano in un contesto caratterizzato da due tipologie di Cooperazione allo Sviluppo: la *Cooperazione governativa* e quella *non-governativa*. Entrambe hanno radici comuni nell'aspirazione alla pace e nella promozione dello Sviluppo dei popoli ma si differenziano per gli attori coinvolti, i caratteri e le modalità di intervento, nonché per diversi contenuti e presupposti.

1.1.1. *La Cooperazione governativa*

La Cooperazione governativa si configura come l'insieme di interventi intrapresi da un governo sulla base di specifici orientamenti e priorità politiche che trovano riscontro in accordi, volti a contribuire alla crescita del Paese beneficiario (Raimondi, 2000). Gli interventi sono promossi direttamente dal governo della nazione donor, il quale ne diviene responsabile e garante, anche se l'attuazione concreta dei progetti può essere affidata ad istituzioni preposte o a soggetti privati. In questo contesto gli aiuti allo Sviluppo appaiono funzionali anche a finalità di carattere politico perché contribuiscono a produrre dei ritorni al donatore: il beneficiario, infatti, al ricevimento o nell'aspettativa del dono, reagisce positivamente, creando le condizioni più favorevoli per una proficua e duratura relazione reciproca.

Nell'ambito della Cooperazione governativa si distinguono due tipi di approcci: la Cooperazione bilaterale e quella multilaterale. Pur avendo la stessa natura (in entrambi i casi i soggetti responsabili e garanti e le risorse impiegate sono pubbliche), la prima è principalmente fondata sulle motivazioni più o meno politiche del donatore, la seconda appare invece maggiormente ispirata da fattori umanitari e dai bisogni manifestati dai Paesi in via di Sviluppo. Ci sono Stati, ad esempio Germania, Francia, Gran Bretagna e USA che

seguono prevalentemente il primo orientamento; altri, invece, privilegiano maggiormente le motivazioni umanitarie e, pertanto, sono indirizzati verso la Cooperazione multilaterale: ne sono un esempio Norvegia, Svezia, Danimarca, Olanda e Canada. L'aiuto bilaterale trova fondamento nei rapporti diretti tra il Paese donatore e quello beneficiario, che consistono nella stipula di accordi di Cooperazione, protocolli di intesa o accordi misti nei quali si definiscono gli obiettivi di Sviluppo comunemente individuati e vengono specificate le strategie e le risorse utili al loro conseguimento. La Cooperazione multilaterale, che trova invece espressione nell'opera delle Istituzioni ed Agenzie internazionali per lo Sviluppo, si fonda su presupposti storico-politici diversi, individuabili nella volontà della comunità internazionale di mantenere la pace e promuovere la crescita e il benessere dei popoli. La condivisione di orientamenti e finalità e la partecipazione alle Organizzazioni internazionali implica l'assunzione, da parte dei Paesi aderenti, di specifici impegni non solo sul piano politico, ma anche su quello relativo agli stanziamenti delle risorse. I donors elargiscono infatti alle istituzioni multilaterali, oltre ai contributi obbligatori calcolati sulla base di certi precisi criteri, anche trasferimenti volontari, dettati da proprie scelte politiche.

I rapporti bilaterali possono essere utilizzati secondo logiche e finalità diverse da quelle assunte come prioritarie dalle Istituzioni internazionali ma presentano tuttavia maggiori difficoltà in termini di coordinamento e di fund raising e, quindi, di efficacia operativa.

1.1.2. La Cooperazione non governativa

La cooperazione non-governativa si distingue dall'assistenza pubblica allo Sviluppo in quanto trova fonte in iniziative 'non statali', quindi private: non disponendo infatti di fonti di finanziamento istituzionali, essa realizza le proprie attività grazie a finanziamenti privati esterni, in aggiunta ad una non indifferente quantità di lavoro volontario gratuito offerto da membri e simpatizzanti.

Nonostante risulti autonoma e slegata dai governi e, quindi, dalle loro priorità e ed interessi politico-economici, la cooperazione non governativa assume comunque una valenza politica poiché accresce il coinvolgimento e la partecipazione alla vita sociale e civile delle comunità sia nel Nord sia nel Sud del mondo. L'indipendenza istituzionale delle NGO rispetto ai governi ed alle loro politiche, inoltre, non impedisce l'instaurazione di sinergie e collegamenti con i soggetti pubblici dai quali, peraltro, proviene una quota delle risorse finanziarie per gli organismi privati.

Soggetti storici della solidarietà internazionale nell'ambito non governativo sono le NGO: le Organizzazioni Non Governative. Questa categoria comprende tutti quegli organismi di varie dimensioni, caratterizzati da alcuni fattori comuni come il fine solidaristico non lucrativo e l'assenza di vincoli istituzionali rispetto ai governi e alle loro politiche, che hanno come valori fondamentali il rispetto assoluto dei criteri di giustizia ed equità nonché la promozione della pace. Molti sono i campi di intervento delle NGO che riguardano su diversi livelli la politica estera, l'economia, la difesa dei diritti umani, la globalizzazione e la questione del debito estero. Pur essendo essenzialmente associazioni di volontariato, che impiegano cioè volontari in possesso di conoscenze e competenze scientifiche e attivi nei PVS, le NGO costituiscono una realtà molto diversa dal volontariato comunemente inteso perché la loro struttura operativa è professionalmente finalizzata allo svolgimento delle attività di Cooperazione. Le risorse umane, ovvero tutti gli operatori specializzati che operano al loro interno, sono infatti il loro vero patrimonio. Essi sono protagonisti e testimoni del dialogo tra il Nord e il Sud del mondo e ed incarnano ogni giorno nel loro lavoro la funzione più specifica e cruciale di ogni NGO, che non si limita ad alleviare le situazioni di povertà, disagio e sofferenza, ma tende ad inserirsi e ad incidere concretamente nei processi sociali e politici delle comunità in cui opera. Il compito delle NGO è, dunque, un compito di relazione, volto a favorire un clima di pace e di serena convivenza sociale, pre-requisiti fondamentali per l'evoluzione dello Sviluppo.

Esiste una forte differenziazione del ruolo della Cooperazione non governativa dei diversi Paesi sviluppati: i Paesi del Nord Europa e il Canada vedono una parte sostanziale o addirittura intere voci di bilancio pubblico destinate alle NGO; i Paesi dell'area mediterranea, invece, sono caratterizzati da un modesto volume di finanziamenti pubblici. Questa situazione è dovuta ai diversi caratteri strutturali e operativi delle stesse NGO ma è anche espressione di una diversa rilevanza politica e di una differente coscienza sociale della Cooperazione, a testimonianza di come una differente evoluzione politica, storica e culturale abbia prodotto effetti anche sul piano delle priorità di valori e sugli assetti operativi attraverso cui i Paesi interessati implementano le scelte cooperative.

1.2. La Cooperazione non governativa: No-Profit, Terzo Settore e Società Civile

In accordo con Najam (1996) i termini più comunemente usati nell'ambito dello Sviluppo Internazionale sono *no-profit* e *non governativo* e, accanto a questi, *terzo settore* e *società civile*. Tutte le precedenti espressioni vengono spesso usate come sinonimi anche se assumono accezioni diverse. L'espressione *no-profit*, ad esempio, indica un contesto di cui fanno parte organizzazioni che, pur operando in svariati ambiti, non hanno scopo di lucro e, quindi, non mirano a fare profitto (no profit) ma reinvestono gli utili per perseguire il loro fine ultimo di Sviluppo. Tali organizzazioni, secondo Salamon e Anheier (1997), presentano cinque caratteristiche comuni: sono legalmente costituite; sono separate dallo Stato dal punto di vista organizzativo; non mirano a fare profitto; sono indipendenti; hanno carattere volontario. In accordo con Hall (1992 p.244), inoltre, *no-profit* è molto più di una locuzione descrittiva poiché include vigorose supposizioni sulla gestione, il finanziamento, la regolazione e la responsabilità degli enti appartenenti a tale settore che agiscono in modo contrario al mercato.

Il termine *non governativo* indica un ambiente di organizzazioni che operano a favore del benessere pubblico - proprio come i governi - non facendo però parte dell'apparato statale. E' interessante notare che, nella scelta di quale sinonimo adoperare, l'espressione *no-profit* venga utilizzata maggiormente nelle nazioni industrializzate, dove le istituzioni di mercato sono gli attori dominanti, mentre la locuzione *non governativo* sia più diffusa nei Paesi in via di Sviluppo dove le agenzie governative sono predominanti (Najam, 1996).

Bisogna riconoscere però che entrambe le espressioni presentano un limite comune: esse sono infatti descritte come negazione di altre entità (il mercato e lo Stato) attraverso una definizione che si limita ad evidenziare ciò che è differente dagli altri ambiti senza specificare ciò che rende unico e particolare ciascun contesto. Come affermano Salamon e Anheier (1997) siamo infatti in presenza di due grandi entità, il mercato e lo stato, di cui sono chiare la natura e le caratteristiche. Non si può dire invece lo stesso per quello che di seguito viene chiamato *terzo settore*, la cui precedente definizione in chiave negativa fossilizza il fatto che esso sia una categoria residuale e non un vero e proprio settore indipendente, che occupa uno spazio sociale preciso al di fuori del pubblico e del privato.

La necessità che emerge è, quindi, la definizione in modo autonomo di quelli che Nerfin (1986, p.47) chiama i 'tre sistemi di potere' della società, ossia il potere governativo, il

potere economico e il potere delle persone, e che rappresenta attraverso tre eloquenti immagini: il principe (lo Stato), il mercante (il mercato) e il cittadino (il settore delle organizzazioni no-profit). Un'espressione che soddisfa tale esigenza e che delinea in modo appropriato la terza entità sopraccitata è *società civile*. In letteratura Pharr (2003) afferma che la locuzione *società civile*, utilizzata come sinonimo di *terzo settore* e settore *no-profit*, è utilizzata per descrivere generalmente tutti gli aspetti della società che si estendono oltre il settore pubblico e privato. Brown et al. (2000) la definiscono un'area di associazione e azione indipendente dallo stato e dal mercato, nella quale i cittadini possono organizzarsi per perseguire obiettivi che ritengono importanti dal punto di vista individuale e collettivo. L'associazione di individui all'interno della *società civile* è volontaria e guidata da bisogni, interessi e idee condivise da tutti coloro che vi partecipano al fine di ottenere un 'guadagno' collettivo. Gli individui, infatti, si riuniscono per cercare di raggiungere obiettivi che altrimenti non riuscirebbero a conseguire individualmente (Teegen, Doh and Vachani, 2004). Raimondi e Antonelli (2001), considerandola come principale fonte e alimento della Cooperazione non governativa, delineano la *società civile* come l'insieme delle istituzioni sociali sovra-familiari e non statali che riuniscono individui in vista di un'azione coordinata e ne esprimono le opinioni e gli interessi personali. Pertanto, secondo gli autori, rientrano in questa definizione le associazioni e le corporazioni, le Chiese, i sindacati e le formazioni politiche, le municipalità e le autonomie locali e, più in generale, le espressioni dell'opinione pubblica.

1.3. *Le Organizzazioni Non Governative (NGO)*

Le organizzazioni non governative si distinguono dalle altre associazioni all'interno del terzo settore per il loro specifico focus sullo Sviluppo. Pertanto, ne costituiscono un sottogruppo che condivide con le altre organizzazioni di settore simili elementi strutturali e motivazionali ma si distingue per l'attenzione allo Sviluppo dei Paesi arretrati e alla riduzione della povertà (Vakil, 1997). Nonostante questo sia un concetto condiviso ed universale, la definizione di NGO non è altrettanto chiara e univoca.

Storicamente il termine NGO venne ufficialmente introdotto nel 1950 attraverso la Risoluzione 288 (X) dell'Economic and Social Council delle Nazioni Unite con riferimento a quelle organizzazioni ufficialmente riconosciute che non avevano legami con i governi e offrivano consulenza alle Nazioni Unite (Vakil, 1997). Nonostante l'ampia diffusione e il

comune utilizzo, l'acronimo NGO non fornisce grande aiuto nel definire le organizzazioni a cui fa riferimento, in quanto esprime cosa 'non sono' invece di ciò che 'realmente sono' (Brown e Korten, 1991 p.45), delineando un ampio cappello sotto il quale racchiudere un caleidoscopico insieme di elementi (Cernea, 1988 p.9). Brown e Korten (1991), inoltre, sottolineano che il carattere residuale di tale definizione rivela l'assenza di una disciplina sociale specializzata nello studio di tali organizzazioni (poiché tutte le scienze politiche si concentrano sullo studio del mercato e del settore pubblico) e costituisce una fonte di preoccupazione dichiarata e di celato imbarazzo (Cernea 1988; Korten, 1991; Salamon e Anheier, 1992).

Oggi la sigla NGO descrive una grande varietà di organizzazioni rispetto a quanto inteso originariamente ma, pur essendo di accoglimento comune, non si presta ad una definizione univoca, evidenziando pertanto una diversità strutturale della società civile ed un diverso sviluppo dei soggetti e delle strategie di Cooperazione nei vari Paesi (Raimondi, 2001).

La letteratura e diversi organismi internazionali offrono diversi tentativi di definizione di tali entità non governative. Spooner e Dadich (2010) affermano che il termine NGO si riferisce a organizzazioni private, no-profit e non governative fondate per ottenere un beneficio pubblico. Teegen, Doh e Vachani (2004) derivano la loro origine dai movimenti sociali sostenendo che quando gli interessi incorporati in un movimento sociale – azione collettiva di un gruppo di individui sostenuta nel tempo e identificabile che riflette un importante e emergente cambiamento sociale – si evolvono strutturalmente al fine di creare una presenza indipendente all'interno di un più ampio ambiente istituzionale, l'entità che ne risulta è una NGO (anche se non tutti i movimenti sociali generano NGO). Altri autori definiscono le NGO che operano a livello internazionale come organizzazioni no-profit autonome, che agiscono in uno contesto internazionale al fine di promuovere i diritti umani, la protezione dell'ambiente, interventi umanitari e altri beni pubblici (Salamon and Anheier, 1997; Accountability Charter 2005).

Per quanto concerne gli organismi internazionali, la Banca Mondiale delinea le NGO come organizzazioni private che perseguono attività finalizzate ad alleggerire la sofferenza e promuovere gli interessi della gente più povera, proteggere l'ambiente, fornire i servizi sociali indispensabili o intraprendere lo sviluppo della comunità, dipendendo totalmente o parzialmente da donazioni di beneficenza o servizio volontario (World Bank, 1989). Le Nazioni Unite le qualificano un qualsiasi gruppo no-profit di cittadini volontari organizzato a un livello locale, nazionale o internazionale, caratterizzato da un orientamento ben

preciso, guidato da un interesse comune e finalizzato a perseguire diversi servizi sociali e funzioni umanitarie, a portare gli interessi dei cittadini all'attenzione dei governi, a supervisionare le linee politiche e a incoraggiare la partecipazione politica a livello comunitario (UN, 2003)

Nonostante siano formalmente diverse, le precedenti definizioni si fondano su un'idea comune di NGO: organizzazioni private indipendenti dai governi e dalle loro politiche che operano con fine solidaristico e non lucrativo per migliorare le condizioni di vita delle popolazioni più disagiate (Vakil, 1997). In modo più specifico, pur nella loro diversità, le diverse NGO (Raimondi, 2001):

- intendono perseguire la giustizia sociale, l'equità, nonché la tutela e la promozione dei diritti umani;
- impiegano un approccio partecipativo, cioè coinvolgono i beneficiari nel processo di aiuto;
- essendo radicate nella società civile (nel Nord e nel Sud del mondo), ne consolidano i tratti costitutivi e ne promuovono le istanze;
- sono organismi senza fini di lucro, in quanto ogni profitto derivante da programmi redditizi viene investito nei programmi di Sviluppo, nell'aiuto umanitario e nell'educazione allo Sviluppo;
- sono costituite legalmente in un Paese;
- si configurano come associazioni di persone fisiche accomunate da finalità, valori e motivazioni, ed hanno struttura interna democratica;
- cercano di diversificare le fonti di finanziamento, anche a garanzia della propria indipendenza, ed hanno gestione finanziaria responsabile e trasparente;
- sono organizzazioni autonome che esplicano le proprie attività senza vincoli rispetto ai governi nazionali o a istituzioni multilaterali.

Queste caratteristiche comuni consentono, quindi, di escludere dall'ambito della Cooperazione non governativa tutti i soggetti privati impiegati anch'essi nel campo dello Sviluppo ma in attività industriali, commerciali o comunque imprenditoriali e lucrative.

Le attività espletate dalle NGO si concentrano soprattutto su aree che si caratterizzano per il forte impatto in termini di sviluppo umano e sociale, spesso attraverso interventi multisettoriali. L'ampiezza dell'impegno profuso a favore dei Paesi in via di Sviluppo è significativo: le attività implementate vanno dall'aiuto finanziario, tecnico e materiale alla

formazione ed al trasferimento di know-how tecnologico e d'impresa, dall'aiuto d'emergenza (sanitario e alimentare) e dall'institutional and capacity building fino all'insieme delle attività di educazione e sensibilizzazione dell'opinione pubblica dei Paesi industrializzati circa le problematiche del sottosviluppo. Tutte queste finalità vengono perseguite attraverso approcci partecipativi, idonei cioè a promuovere il crescente coinvolgimento delle popolazioni nell'innescare processi di Sviluppo sostenibile. Ciò risulta fondamentale perché da un lato promuove e consolida la società civile (di cui è espressione la diffusione delle NGO) e dall'altro migliora la sostenibilità, l'efficacia, l'efficienza e la pertinenza dei programmi di Sviluppo.

1.3.1. Evoluzione, crescita e sviluppo delle NGO

Storicamente le NGO hanno origine fra gli anni Sessanta e Settanta in quasi tutti i Paesi sviluppati in concomitanza con le grandi campagne contro la fame e la disegualianza sociale, trovando nell'esperienza cristiana, nel pensiero di derivazione marxista e socialista, ma anche in alcune correnti liberali e libertarie, i fondamenti teorici di riferimento (Raimondi, 2001). Nella maggior parte dei casi queste associazioni sono nate dalla visione di una singola persona che, devota ad un particolare obiettivo di Sviluppo, ha riunito risorse pubbliche e private al fine di sviluppare prolungate capacità organizzative per perseguire tale finalità (Gellert, 1996).

Il riconoscimento in sede internazionale del ruolo delle NGO avviene con le prime relazioni e collaborazioni instaurate con organismi multilaterali (es. FAO, OMS, ...) per la realizzazione di interventi di Sviluppo sul finire degli anni Sessanta.

Recentemente il fenomeno associativo si è fortemente diffuso negli stessi Paesi in via di Sviluppo, a riprova del fatto che la società civile costituisce la fonte e l'alimento principale della Cooperazione non governativa.

A partire dagli ultimi due decenni, inoltre, la società civile, in generale, e le organizzazioni non governative finalizzate allo Sviluppo, nello specifico, hanno iniziato ad essere sempre più riconosciute come importanti attori nello sviluppo sociale, politico ed economico (Clark, 1990; Edwards et al. 1992; Riddell et al., 1995). In pochi anni il loro ruolo e il loro impatto è cresciuto significativamente (Ossewaarde, Nijhof and Heyse, 2008) così come la loro influenza nell'ambito dello Sviluppo Internazionale (Srinivas 2009), alterando il contesto politico ed economico globale (Teegen et al., 2004) e diventando i mezzi chiave per

raggiungere predefiniti obiettivi di Sviluppo (Fowler, 2000; Lewis 2005), ad esempio i famigerati Obiettivi del Millennio, definiti nella Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite (Srinivas 2009).

La consapevolezza che le NGO ricoprano un ruolo sempre più importante nel raggiungere le popolazioni più povere e offrire loro un aiuto efficace sembra essere condivisa anche dai governi donor (Koch et al., 2009). La quota parte dell'assistenza ufficiale allo Sviluppo (ODA) convogliata verso o attraverso le NGO è aumentata, infatti, del 10% nel biennio 2005-2006 in diversi Paesi dell'OECD, in particolare Olanda (19,5%), Svizzera (17,2%) e Spagna (15,9%)¹.

Negli ultimi decenni la presenza nel mondo delle organizzazioni non governative è cresciuta considerevolmente: da 832 NGO nel 1951 a 16208 nel 1990 (Yearbook of International Organization 1989-1990 in Beigbeder (1991)). Oggi si stima che le NGO operative a livello internazionale siano in numero superiore a 40000 (Kovach et al., 2003).

Il crescente interesse nelle NGO e alla loro diffusione è in parte una risposta alla ormai nota consapevolezza dei limiti dello Stato come agente di Sviluppo (Hyden, 1997; Lindenberg et al., 1999) e alla coscienza del fatto che l'attivismo civico locale sia un ingrediente critico per il cambiamento politico e sociale (Putnam, 1993; Woolcock, 1998). Un'ulteriore contributo ad una più spiccata attenzione a questo settore è dato dal significativo successo di alcune NGO di Sviluppo nel migliorare la qualità della vita della società civile (Brown and Kalegaonkar, 2002).

La letteratura offre un largo spettro di motivazioni che giustificano la rapida crescita delle NGO in tutto il mondo:

- la convinzione diffusa tra i donors che le NGO siano più produttive ed efficaci dal punto di vista dei costi rispetto ai governi nel fornire assistenza sociale di base ed abbiano un ruolo chiave nel processo di democratizzazione (Ebrahim, 2003);
- la convinzione (Tendler 1982) che le ONG forniscano una migliore assistenza mirata essendo maggiormente in grado di raggiungere i poveri rispetto le agenzie governative (Koch, Dreher et al., 2009) (Ebrahim, 2003). Le organizzazioni non governative, infatti, spesso eludono i governi nei Paesi beneficiari e trattano direttamente con i target group delle NGO locali (Riddell, Bebbington 1995); questo atteggiamento può ridurre le perdite

e risultare maggiormente allineato ai bisogni delle popolazioni destinarie (UN-Millennium Project, 2005 p.18);

- il fallimento ampiamente percepito dei programmi di aiuto governativi nel raggiungere e fornire aiuto alle popolazioni più disagiate (Riddell and Robinson, 1995);
- la ricerca di alternative alla fornitura di servizi da parte dei governi (Gibelman and Gelman, 2001) che siano meno distorte da interessi commerciali e politici, come la promozione dell'esportazione o la formazione di alleanze politiche, di quanto sia l'aiuto fornito dalle agenzie governative (Koch, Dreher et al., 2009);
- la considerazione che le NGO siano la soluzione a molti problemi amministrativi e sociali (Ossewaarde, Nijhof and Heyse, 2008);
- un rinnovato interesse dei donors tradizionali nel processo di democratizzazione e nella società civile e, quindi, la loro volontà di sperimentare il finanziamento di NGO locali nei Paesi beneficiari (Barr et al., 2005);
- l'attivismo religioso, in particolare della chiesa evangelica e delle comunità musulmane (Barr et al., 2005);
- l'avvento della globalizzazione, aspramente criticata da molte organizzazioni non governative che però non hanno esitato a usare gli strumenti offerti (sviluppo tecnologico, evoluzione delle comunicazioni, etc.) per progettare le loro strategie internazionali (Teegen, Doh e Vachani, 2004).

La crescita delle organizzazioni non governative internazionali, realizzatasi attraverso una focalizzazione non solo su progetti di piccola scala e fini sé stessi ma anche su processi di Sviluppo più ampi, inclusi gruppi di pressione politica, e sulla costruzione di capacità organizzative ed umane (Edwards and Hulme, 1992), può essere evidenziata su due diversi livelli: livello nazionale e livello internazionale.

A livello nazionale le NGO hanno assunto il ruolo significativo di promuovere lo Sviluppo sociale, economico e politico di quelle particolari nazioni nelle quali operano, contribuendo a fornire un primo soccorso e successivi servizi di assistenza sociale, a creare competenze locali di auto-mutuo-aiuto e a rafforzare l'influenza politica delle popolazione emarginate (Clark, 1990; Edwards and Hulme, 1996; Fisher, 1993).

A livello internazionale le NGO hanno assunto sempre più importanza nel creare una specie di 'società civile internazionale', animando regimi normativi informali ma potenti e

influenzando le politiche e le pratiche delle istituzioni internazionali (Boli and Thomas, 1999; Florini, 2000; Fox and Brown, 1998; Khagram, Riker, et al., 2002).

L'aumento della propria importanza e della propria influenza ha esposto le NGO a un esame più minuzioso e ad una maggiore richiesta di responsabilità da parte dei donors, dei beneficiari, dello stesso staff interno, dei partner e perfino dei target groups (Brown and Moore, 2001). Molte organizzazioni non governative, sentendosi vulnerabili alle critiche relative al proprio livello di responsabilità nei confronti dei beneficiari, dei governi e dei donors, stanno iniziando a cercare nuove soluzioni attraverso cui aumentare il proprio impatto, la propria efficacia e soprattutto la propria professionalità (Lewis and Madon, 2004). Le NGO hanno inoltre iniziato a percepire forti pressioni, da parte degli stakeholders dei progetti, anche per una maggiore trasparenza ed affidabilità, soprattutto in seguito a una serie di pubblici scandali che hanno eroso la fiducia pubblica nelle organizzazioni no-profit (Ebrahim, 2003). Gibelman e Gelman (2001) documentano infatti una serie di 'scandali' relativi a fallimenti nella governance e nell'accountability di alcune NGO, sostenendo che, essendoci casi presenti in tutto il mondo, questi fallimenti non sono eventi isolati in particolari Paesi ma un fattore comune nel settore no-profit. Per evitare che quest'ultimo perda validità e considerazione in seguito a tali eventi, molti autori sostengono che un aumento della trasparenza e una più solida responsabilità sociale siano necessarie per rafforzarne la legittimità (Edwards et al., 1999; Brown and Moore, 2001; Choudhury and Ahmed, 2002; Jordan, 2005). Questa necessità risulta ancora più incombente soprattutto in considerazione del fatto che il settore delle organizzazioni non governative si basa sulla raccolta di fondi pubblici o provenienti da donors privati e, quindi, risulta cruciale una sua reputazione integra ed efficace per assicurare continuità nei finanziamenti: l'abuso di pochi può infatti condizionare e affliggere l'intero settore. Una buona governance, trasparenza e responsabilità sociale sono dunque aspetti essenziali per le NGO al fine di mantenere credibilità verso tutti gli stakeholders (Barr et al., 2005).

1.3.2. Caratteristiche delle NGO

Molti autori sostengono che il settore degli aiuti non governativi sia unico e di valore (Spooner and Dadich, 2010). Le argomentazioni a sostegno di questa tesi sono diverse:

- l'eterogeneità e la presenza di una rete tangibile di connessione tra di esse contribuiscono a collocare le NGO in una posizione migliore rispetto ai governi e alle

organizzazioni private nel rispondere ai complessi bisogni sociali e economici delle popolazioni più disagiate (Barraket, 2006);

- il ruolo di intermediari tra i governi e i cittadini e l'opportunità di una partecipazione civica sotto forma di lavoro volontario, rendono le NGO in grado di costruire le capacità necessarie alla comunità (Maddison, Denniss and Hamilton, 2004);
- la capacità delle NGO di riuscire a raggiungere differenti popolazioni, trattare i problemi nella loro totalità, generare fiducia e lavorare con passione ed impegno (Osborne and Gaebler, 1992);
- il ruolo delle NGO come principali mezzi per dare identità e voce alle popolazioni emarginate e per introdurre un significativo cambiamento sociale (Lyons, 2001).

Anche Gellert (1996) contribuisce ad avvalorare queste motivazioni definendo sei attributi che caratterizzano in generale le organizzazioni non governative: capacità di raggiungere le aree disagiate (a); promozione del coinvolgimento e dell'impegno locale (b); low-cost (c); adattabilità e innovazione (d); indipendenza (e); sostenibilità (f).

- a. Capacità di raggiungere le aree disagiate: Gellert sostiene che le NGO abbiano la capacità di raggiungere le aree più disagiate e siano efficaci nel migliorare le condizioni di vita di poveri, dei diseredati e di coloro che sono emarginati sia nelle aree rurali sia in quelle urbane, dove per qualche ragione il governo non è stato in grado di soddisfarne i bisogni e le necessità.
- b. Promozione del coinvolgimento e dell'impegno locale: le organizzazioni non governative promuovono il coinvolgimento locale tradizionalmente reclutando partecipazioni all'interno della comunità e lavorando frequentemente con numerosi gruppi locali e organizzazioni che avanzano diversi interessi. L'orientamento a lungo termine degli interventi delle NGO favorisce il costituirsi di stretti rapporti tra istituzioni e gruppi della comunità e la generazione di un forte supporto per i servizi forniti.
- c. Low-cost: le organizzazioni non governative tendono ad utilizzare tecnologie a basso costo e servizi semplificati. Il personale che opera in esse è generalmente costituito da persone particolarmente motivate, frequentemente disposte a lunghi periodi di soggiorno nei Paesi in via di Sviluppo, retribuite modestamente e preparate a lavorare duramente in condizioni sfavorevoli (Wiggins and Cromwell, 1995). Tutto questo rende le NGO strutture low-cost altamente efficienti nell'operare anche con piccoli budget.

- d. Adattabilità e innovazione: le NGO offrono all'ambiente locale formazione innovativa, tecnologia e una strutturata organizzazione delle attività. L'adattabilità di queste organizzazioni consiste prevalentemente nel fatto che esse agiscano sulla base di servizi e infrastrutture già esistenti per migliorare il trasferimento della tecnologia e ridurre le risorse necessarie agli interventi, provando frequentemente nuovi approcci e strategie innovative.
- e. Indipendenza: le NGO godono di indipendenza e di una relativa libertà nei confronti di legami politici, pur operando all'interno di un Paese su approvazione del governo locale. La loro apoliticità favorisce la loro accettazione da parte non solo dei governi ma anche delle comunità.
- f. Sostenibilità: i risultati degli interventi delle NGO sono orientati all'auto-sostenibilità, ovvero alla non-dipendenza da continui finanziamenti e aiuti 'tecnici' esterni.

1.3.3. Classificazione delle NGO

Ogni sforzo di classificazione o definizione in qualsiasi campo richiede non solo una profonda conoscenza dell'area d'indagine ma anche una risoluta intrepidezza, un coraggio pionieristico e, nel caso delle organizzazioni non governative, anche un pizzico di temerario avventurismo (Najam, 1996).

Nel corso degli anni numerosi sono stati i tentativi, purtroppo non di grande successo, per definire in maniera univoca gli elementi appartenenti alla Cooperazione non governativa. Tali sforzi sono scaturiti dal crescente coinvolgimento delle NGO nella risoluzione dei problemi di Sviluppo in seguito a un declino del ruolo dello Stato in tale processo, a uno spostamento di attenzione dei donors verso il settore privato e a un aumento di importanza delle forze politiche ed economiche a livello globale (Vakil, 1997).

In accordo con Najam (1996), oltre al rischio di generare ancora più confusione che conoscenza nel tentare di mettere ordine nel caos della nomenclatura, il vero problema di fondo e la ragione di tali fallimenti è stata la mancanza di coerenza e di intesa su ciò che il settore comprende o non comprende al suo interno, ossia i suoi confini esterni. Troppi autori, infatti, si sono precipitati ad aprire la 'scatola nera' del no-profit e a delineare un quadro di classificazione per i suoi contenuti senza prima definire in maniera esaustiva i suoi confini esterni. Anche se Hodgkinson (1989 p.5) ritiene che l'incapacità di accordarsi su un'unica espressione o definizione non sia da considerarsi completamente negativa poiché

conduce a diverse concezioni analitiche di ciò che si sta studiando, Salamon (1992) ammonisce che ogni termine evidenzia però solo un singolo aspetto dell'intero settore lasciando in secondo piano gli altri: ogni termine, quindi, mostra solo un dettaglio dell'intera immagine accrescendo così le probabilità di incompletezza nella descrizione dell'insieme.

Negli ultimi decenni il cambiamento del contesto globale ha reso ancora più critico il bisogno di conoscere a fondo l'ambiente non governativo, sia per gli studiosi sia per i professionisti (Vakil, 1997). Le motivazioni sono diverse: in primis le discussioni teoriche su ruoli e comportamenti delle NGO non possono essere adeguatamente effettuate senza aver prima concordato una comune definizione delle unità di analisi; in secondo luogo le osservazioni sul comportamento di tali organizzazioni derivanti da una ricerca empirica, devono essere generalizzabili a determinate categorie di NGO affinché siano utili alla costruzione di conoscenza; infine, dal momento che le NGO percepiscono sempre più pressione nel fare di più con minori finanziamenti, c'è una maggiore esigenza di creare conoscenza basata sull'esperienza, che sia condivisibile e da cui trarre beneficio: senza alcuna classificazione, infatti, diventa difficile definire quali organizzazioni possano beneficiare di determinate esperienze vissute da specifiche altre associazioni.

Sulla base di quanto riportato da Vakil (1997) molti sono stati gli autori che hanno espresso i loro punti di vista in merito al dibattito delle categorie secondo cui classificare le organizzazioni non governative. Per necessità di chiarezza e brevità, di seguito verrà riportato in modo schematico il pensiero di alcuni di questi. Le descrizioni fornite sono molto condensate e, pertanto, non rendono giustizia alle articolate spiegazioni fornite dai loro autori. Il loro scopo è semplicemente quello di fornire un quadro storico sulla base del quale poi approfondire due tentativi di classificazione di più recenti autori: Vakil e, successivamente, Teegen et al. .

Una delle prime discussioni sulle NGO risale al 1984, anno in cui Esmen e Uphoff (1984) ripartiscono tali organizzazioni in tre tipologie: la prima, *'associazioni di sviluppo locale'*, comprende quelle organizzazioni che raccolgono la popolazione locale appartenente ad una comunità o ad una regione e sviluppano diverse attività; la seconda, *'le cooperative'*, include tutte quelle associazioni caratterizzate principalmente dall'unione di risorse, siano esse finanziarie, materiali o umane; la terza, *'associazioni di interesse'*, caratterizzata da quelle organizzazioni i cui membri condividono interessi comuni o uno stesso pensiero religioso, etnico o economico.

L'anno successivo Fowler (1985) sostiene che sia più efficace una classificazione sulla base di ciò che le organizzazioni sono realmente invece che sulla base di ciò che esse realizzano. A questo proposito egli identifica due attributi critici sulla base dei quali fondare la ripartizione: *'accountability'* e il *'controllo delle risorse'*. Due anni più tardi Elliott propone uno schema di classificazione basato sul significato della parola Sviluppo o su quello che può essere identificato come suo orientamento, delineando tre filoni alternativi: *'benessere sociale'*, *'progetti di Sviluppo finalizzati alla creazione di capacity locale'* ed *'empowerment'*. Braton (1989b) opera una distinzione completamente differente basata su una dimensione geografica, separando cioè NGO comunitarie e/o nazionali da NGO internazionali. Korten (1990, 1997) ripartisce le associazioni basandosi invece su quelli che possono essere considerati i *'client group'*, identificando quattro tipologie di NGO: organizzazioni di persone (membership), organizzazioni di volontariato, appaltatori del servizio pubblico e una quarta categoria residuale che comprende le organizzazioni non governative che non rientrano nelle precedenti.

Nel 1990 Wolch (1990) propone un elegante sistema tridimensionale per analizzare le NGO, le cui tre dimensioni sono: *'advocacy-direct service'*, ovvero quanto un'organizzazione sia più orientata a fornire una pressione politica o beni e servizi concreti; *'commodified-noncommodified'*, ossia se si è in presenza di pagamenti in contanti per i beni o i servizi forniti; *'participatory/elitist'*, cioè quanto i beneficiari siano coinvolti nel processo di creazione dell'output.

Brown (1991) identifica quattro tipi di NGO: *organizzazioni di persone*, ovvero associazioni basate sulla comunità; *organizzazioni di sviluppo* che operano ad un livello nazionale; *agenzie di volontariato internazionale*; *organizzazioni 'ponte'*, ossia organizzazioni che agiscono da intermediari e svolgono diverse funzioni tra cui networking, partnership, etc.

1.3.4. Sfide nel settore NGO

In molti Paesi in via di Sviluppo le organizzazioni non governative rientrano tra i principali attori della società civile e, quindi, la loro esperienza risulta essere determinante nell'evoluzione della società. Per questo motivo è importante studiare le peculiarità del contesto in cui queste organizzazioni operano.

Come ben argomentato da Brown e Kalegaonkar (2002), il settore delle NGO è caratterizzato da numerose sfide, alcune delle quali emergono dalle forze esterne agenti sul

contesto (dal momento che le NGO interagiscono con attori esterni) mentre altre derivano dalla natura stessa delle organizzazioni della società civile di cui fanno parte. L'entità di tali sfide dipende da diversi fattori, ad esempio il contesto sociale, economico e politico, e può variare non solo in base ai confini nazionali e regionali ma anche in seguito a cambiamenti delle forze che agiscono sul contesto in cui operano. L'intensità di tali sfide aumenta al crescere della dimensione e dell'importanza delle organizzazioni non governative nel processo di Sviluppo.

Sfide esterne al settore NGO

Secondo Brown e Kalegaonkar (2002) le sfide che provengono dall'esterno sono essenzialmente quattro: legittimazione da parte del pubblico e accountability (a); relazioni con le istituzioni (b), ad esempio le agenzie governative; relazioni con il mercato (c); relazioni con attori internazionali (d), ad esempio agenzie internazionali per lo Sviluppo.

- a. Legittimazione da parte del pubblico e accountability: relativamente a questa circostanza si riconoscono due scenari. Il primo consiste di quei Paesi nei quali le organizzazioni non governative sono presenti da molti decenni e hanno sempre operato in ambito sociale, acquisendo un significativo supporto pubblico per le loro attività. Il secondo scenario si compone invece di quelle nazioni in cui c'è poco riconoscimento per la legittimità delle NGO: questo aspetto può portare ad una maggiore vulnerabilità di tali organizzazioni agli attacchi e alle critiche provenienti da diversi ambienti, che si manifestano con maggiore intensità in presenza di problemi di accountability. Da qui l'esigenza di maggiore responsabilità e trasparenza da parte delle NGO e di un maggiore coinvolgimento e mobilitazione della società civile a tutti i livelli (regionale, nazionale, internazionale...) (Edwards et al., 1999).
- b. Relazioni con le istituzioni: le istituzioni ed in particolare i governi, non solo dei Paesi in via di Sviluppo dove le NGO operano, sono un aspetto di fondamentale importanza in quanto stabiliscono il contesto legale e politico all'interno del quale le organizzazioni non governative operano. Un cambiamento di tale contesto comporta risvolti significativi per le NGO (Teegen, Doh e Vachani, 2004). Le relazioni che quest'ultime costruiscono con le istituzioni governative possono assumere diverse forme, di seguito alcuni esempi. In alcuni paesi i governi favoriscono il radicamento e lo sviluppo delle NGO disponendo la loro esenzione dal pagamento delle tasse o incoraggiando i contributi pubblici. Al contrario in altre nazioni i governi si dimostrano sospettosi vedendo le NGO come potenziali concorrenti nel fornire interventi di Sviluppo, limitandone il campo d'azione.

In altri casi governi e organizzazioni non governative cooperano per rendere più significativo l'impatto dei loro programmi congiunti: questo atteggiamento è sicuramente il migliore per rendere gli interventi più efficaci e sostenere programmi di Sviluppo. Infine ci sono NGO che hanno intrapreso intense campagne al fine di influenzare la politica dei governi a nome della società civile. In generale, quindi, la sfida che le NGO devono affrontare nei confronti delle istituzioni consiste nel fare in modo che esse siano responsabili delle loro azioni e assicurino un atteggiamento coerente con i bisogni sociali e ambientali. Nello specifico dei governi e dei regimi internazionali, le NGO sono chiamate a verificare che operino in modo corretto per portare beneficio ai Paesi più disagiati ed in via di Sviluppo (Edwards et al., 1999).

- c. Relazioni con il mercato: alcune NGO si sono spesso distinte per aver contrastato il comportamento di alcune grandi aziende accusandole di sfruttare le popolazioni in difficoltà. Negli ultimi anni però sono emerse altri tipi di relazioni tra organizzazioni non governative e mercato: alcune NGO, infatti, sono riuscite a mobilitare risorse provenienti dal commercio per implementare programmi che forniscono risultati apprezzati da entrambe le parti; altre partnership hanno portato all'istituzione di alleanze strategiche che perseguono gli obiettivi di entrambe gli attori. In accordo con Edwards et al. (1999) le NGO, sfruttando queste relazioni, devono riuscire ad assicurare che il guadagno ottenuto in economia a livello globale sia equamente distribuito e tradotto in benefici concreti per le economie più disagiate.
- d. Relazioni con attori internazionali: per molte organizzazioni non governative gli attori internazionali possono costituire nuove fonti di idee, risorse finanziarie e maggiore legittimità politica. L'alleanza con attori internazionali, inoltre, può favorire l'influenza delle organizzazioni sui governi o il loro rapporto con altre istituzioni internazionali.

Sfide interne al settore NGO

Paradossalmente i fattori di forza delle NGO sono anche la fonte di quelle debolezze che minacciano l'abilità del settore nel sostenere uno Sviluppo sostenibile nel tempo e su larga scala. La vicinanza delle organizzazioni non governative alla popolazione, la loro struttura costruita attorno alle necessità che richiama un consistente supporto volontario, la loro missione fondata su valori precisi di solidarietà, sono quelle caratteristiche tipiche del settore che possono però nascondere minacce intrinseche. In accordo con Brown e Kalegaonkar

(2002) si riconoscono cinque sfide interne: dilettantismo (a); obiettivi ristretti (b); scarsità di risorse (c); frammentazione (d); paternalismo (e).

- a. Dilettantismo: nonostante il volontariato sia la risorsa principale della società civile, le competenze tecniche dei volontari non sempre coincidono con le esigenze delle organizzazioni non governative. Le NGO potrebbero non essere in grado di attrarre professionisti, ma anche se lo fossero si riscontrerebbe un problema non indifferente: anche, infatti, nel caso in cui si disponesse delle risorse per pagare tali prestazioni professionali, le discrepanze nella retribuzioni tra professionisti e lo staff dell'organizzazione potrebbe creare seri problemi morali. Anche dal punto di vista organizzativo la mancanza di abilità manageriali, finanziarie e organizzative nel gestire un'organizzazione che necessita di qualcosa di più di un coordinamento informale, può minacciare le performance di NGO, siano esse anche di successo.
- b. Obiettivi ristretti: esistono diverse tipologie di NGO che sviluppano ciascuna i propri valori base all'interno di determinate circostanze perseguendo fini specifici. Questa loro 'azione mirata', nonostante sia efficace e positiva, può anche rivelarsi un punto significativo di debolezza nel momento in cui le organizzazioni non riconoscono un contesto più ampio nel quale sono inserite, perseguendo solo i loro ristretti obiettivi senza cooperare in interventi congiunti per rendere maggiore l'impatto e migliorare così le condizioni in cui operano.
- c. Scarsità di risorse: la scarsità di risorse limita la possibilità di interventi di larga scala e/o di lungo termine. L'evoluzione e la continuazione di interventi di piccole dimensioni, infatti, richiede spesso risorse provenienti da *donor* internazionali o agenzie governative. Ma l'utilizzo di finanziamenti governativi spesso può portare a seguire una procedura burocratica e uno standard incoerenti con gli obiettivi dell'intervento stesso, mentre l'impiego di fondi internazionali spesso è accompagnato anche dall'attuazione di priorità estere e gravose richieste contabili. La difficoltà, quindi, è quella di trovare un 'giusto compromesso' che non pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo.
- d. Frammentazione: come affermato in precedenza, esistono diversi tipi di NGO, strutturate su differenti missioni e valori base. La crescita di questo settore attorno a diverse *vision* può essere interpretata come fattore positivo in merito alla ricchezza di competenze e interventi, ma anche come aspetto di complessità non indifferente. Tale pluralismo, infatti, potrebbe comportare incomprensioni reciproche tra le organizzazioni, una competizione nociva a tutto il settore, mancate opportunità di coordinamento e sinergia,

fallimenti nell'articolare strategie condivise al fine di avere maggiore influenza su attori e istituzioni di più alto livello.

- e. *Paternalismo*: il paternalismo è un aspetto molto rischioso in cui risulta particolarmente facile incappare, soprattutto se le risorse e le competenze a disposizione sono minime, perché minaccia la sostenibilità nel tempo dell'intervento, la responsabilità locale e un'autentica rappresentazione politica delle parti. Esso diventa problematico nel momento in cui l'organizzazione assume questo atteggiamento cercando però congiuntamente di promuovere la responsabilizzazione e la costruzione di capacità locali.

Teegen et al. (2004) evidenziano un'ulteriore sfida interna al settore delle organizzazioni non governative. Le NGO, interagendo con diversi soggetti – *donors*, beneficiari, staff – potrebbero trovarsi in difficoltà dal momento che gli interessi e i bisogni di ciascuno sono differenti da quelli altrui. La provocazione, quindi, è quella di saper definire focus e obiettivi gestendo in modo appropriato i trade-off che ne possono scaturire.

Edwards et al. (1999), infine, concentrandosi maggiormente sull'organizzazione e la struttura delle NGO, identificano quattro aree critiche in cui è necessario attuare un cambiamento organizzativo per sopravvivere in modo strategico e globale nel prossimo futuro. Le quattro aree sono: ruolo delle NGO, relazioni, capacità e competenze, legittimità e accountability. In particolare, per quanto concerne il ruolo che le NGO devono assumere, Edwards et al. sostengono che sia necessario passare da un concetto di *development-as-delivery*, ossia di Sviluppo come pacchetto chiuso, consegnato e fine a se stesso, a un concetto di *development-as-leverage*, ovvero di Sviluppo esteso al di fuori dei confini locali, che sia finalizzato alla creazione di alleanze e forze che contribuiscano a combattere la povertà, le ingiustizie, la violenza anche ad alti livelli e a partire dalle loro radici. In questa prospettiva anche per quanto riguarda le capacità, le NGO sono chiamate a sviluppare un nuovo modo di agire che sia meno focalizzato sulla promozione dell'intervento in sé ma più attento all'istituzione di alleanze e collaborazioni professionali, anche al di fuori del settore non governativo (Edwards et al., 1999).

2. La gestione dei progetti di Cooperazione allo Sviluppo

Nel capitolo precedente è emersa la crescente importanza riconosciuta alle organizzazioni non governative nell'evoluzione sociale, politica ed economica dei Paesi in via di Sviluppo. L'interrogativo che ora sorge spontaneo riguarda la modalità con cui le NGO agiscono a favore delle popolazioni più disagiate per migliorarne le condizioni di vita e offrire loro un sostegno efficace e concreto.

In accordo con Diallo e Thuillier (2005), la maggior parte degli aiuti internazionali si concretizza attraverso progetti finanziati da agenzie multilaterali di Sviluppo (e.g. World Bank, UNDP, etc.), agenzie governative (e.g. USAID, CIDA, etc.) o associazioni private, e implementati, nella maggior parte dei casi, dalle organizzazioni non governative (Ahsan e Gunawan, 2009). Tali progetti sono noti come progetti internazionali di Sviluppo (International Development projects – *ID projects*) e fanno parte di più ampi programmi di Sviluppo.

Nel presente capitolo si analizzano le peculiarità degli ID projects e, quindi, i tratti caratteristici che distinguono la gestione dei progetti grazie all'analisi effettuata di casi italiani e latino americani, dai quali emerge l'importanza di adottare uno standard di project management adeguato al contesto cooperativo. A questo proposito si descrivono gli strumenti utilizzati attualmente per la gestione degli ID projects

2.1. International Development Projects

Gli International Development Projects (ID Projects) sono progetti di sviluppo a beneficio delle popolazioni più disagiate, disegnati in modo specifico per soddisfare i bisogni sociali ed economici dei Paesi in via di Sviluppo. Generalmente sono finanziati da donors e implementati dai governi dei Paesi beneficiari, organizzazioni non governative oppure da imprenditori professionali. Presentando peculiarità e tratti caratteristici e unici, per cui le modalità con cui vengono gestiti rientrano in una specifica sotto-categoria della disciplina di project management.

Il concetto di "Sviluppo Internazionale" manca di una definizione accettata universalmente, ma la più diffusa è quella di un contesto olistico, multidisciplinare di sviluppo per cercare di migliorare la qualità di vita e alleviare le condizioni di povertà. Lo Sviluppo Internazionale come concepito oggi è nato dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale e con la successiva decolonizzazione dei paesi del terzo mondo. Nascono così i progetti di cooperazione internazionale il cui principale obiettivo è quello di trovare delle soluzioni di lungo termine andando a creare nei paesi in via di sviluppo le strutture e le capacità necessarie per provvedere ad una soluzione sostenibile ai problemi delle popolazioni considerate.

Gli obiettivi degli ID projects, rivolti per definizione allo sviluppo sociale ed economico dei Paesi emergenti, riguardano la riduzione della povertà e il miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni più disagiate, la protezione dell'ambiente e la difesa dei diritti umani, l'assistenza delle vittime di disastri naturali, azioni di capacity building e la creazione delle infrastrutture necessarie allo Sviluppo.

Esistono diversi tipi di ID projects che si differenziano in base alla 'grandezza' (misurabile in termini di finanziamenti), all'emergenza dell'intervento, al modo in cui esso viene implementato e in base agli output ('hard' o 'soft'). In particolare, il metodo più comunemente utilizzato per classificare i progetti internazionali di Sviluppo è proprio quello

che distingue tra 'hard' e 'soft'², dove per 'hard' si intendono interventi che hanno output concreti, ad esempio la costruzione di infrastrutture stradali o ferroviarie, di pozzi, etc. mentre per 'soft' si fa riferimento a progetti che mirano allo sviluppo sociale, ad esempio migliorando l'educazione, la sanità, etc. . Negli ultimi anni quest'ultima è stata la categoria prevalente negli interventi di Sviluppo anche se i progetti ad essa appartenenti risultano essere più difficili da valutare (a causa dell'intangibilità degli obiettivi) e richiedono un maggior coinvolgimento degli stakeholders locali.

Come risulta immediato dalla loro natura, gli ID projects coinvolgono un numero elevato di stakehokders: organizzazioni governative a diversi livelli, consulenti, appaltatori e costruttori, trainers, valutatori, ricercatori e beneficiari, incluse le associazioni locali (Youker, 2003). Khang e Moe (2008) delineano tre key stakeholders: l'organizzazione finanziatrice (*funding agency*), che fornisce i fondi ma non usufruisce degli output del progetto; l'ente realizzatore (*implemation unit*); e i beneficiari (*target beneficiaries*) che usufruiscono degli output dell'intervento ma generalmente non contribuiscono finanziariamente al progetto. Diallo e Thuillier (2005) ne identificano invece sette, senza considerare però sub-appaltatori, esperti e consulenti:

- il coordinatore dell'intervento;
- il task manager;
- il supervisore nazionale;
- il team di progetto;
- la steering committee;
- i beneficiari;
- la popolazione in generale.

Nonostante le diverse considerazioni dei precedenti autori resta in ogni caso significativo il fatto che gli ID projects coinvolgano numerosi attori con prospettive differenti - si pensi ad esempio a valori e, più in generale, ad aspetti culturali, religiosi, alla concezione di tempo e spazio, etc. - che devono essere prese in considerazione durante la progettazione e l'implementazione dell'intervento e la cui integrazione non è sempre di facile attuazione.

Un altro aspetto fondamentale inerente agli ID projects riguarda il contesto in cui essi sono realizzati. Gli ambienti di lavoro dei Paesi in via di Sviluppo sono infatti difficili: le risorse e le infrastrutture sono scarse, le forze esterne a volte sono viste come elementi negativi e

spesso è difficile trovare un punto di incontro tra i sistemi e il modo di operare della nazione beneficiaria e quelli del paese donor (Youker, 2003).

Non bisogna inoltre dimenticare che la corruzione è un problema molto diffuso e difficile da sradicare e che spesso le organizzazioni che finanziano i progetti cercano di svilupparli in linea con i loro interessi.

Il successo dei progetti internazionali di Sviluppo, che si raggiunge con un impatto di lungo periodo sul benessere e lo sviluppo della popolazione locale, dipende quindi dalla qualità della progettazione e, soprattutto, dalle politiche che stanno dietro alla sua realizzazione (Diallo e Thuillier, 2004). Purtroppo interventi di successo sono difficili da realizzare a causa di una serie di problemi, alla cui identificazione ha contribuito Youker (1999):

- la mancanza di una percezione comune sugli obiettivi di progetto da parte dello staff e degli stakeholders;
- la mancanza di impegno e dedizione del team, dei coordinatori e degli altri attori coinvolti;
- la mancanza di piani di progetto dettagliati, realistici e aggiornati all'interno delle organizzazioni che non sono strutturate sui principi del project management;
- l'assenza di linee chiare di responsabilità e di autorità;
- la mancanza di risorse adeguate;
- la carenza di feedback e meccanismi di controllo per identificare il prima possibile i problemi e gli ostacoli futuri;
- l'assenza di un'analisi dei principali fattori di rischio;
- i continui ritardi causati dalla burocrazia del sistema amministrativo.

Sulla base di quanto finora considerato, risulta evidente che i progetti internazionali di Sviluppo siano differenti da altri tipi di progetti, ad esempio aziendali, e per questo l'approccio alla loro gestione e realizzazione deve essere diverso (Youker, 2003).

Gli ID Projects nascono dunque con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle popolazioni che abitano in paesi in via di sviluppo, andando a fornire loro gli strumenti per poter migliorare le loro condizioni di vita. Tali progetti possono essere suddivisi in settori. Non esiste una classificazione ufficiale, ma può essere svolta una suddivisione in settori che è universalmente riconosciuta ed accettata. Tali settori sono estremamente interconnessi tra loro, ciò dimostra la complessità dei problemi che si cercano di risolvere.

- Acqua e igiene: fornitura di acqua e di impianti igienici in sufficiente quantità e qualità in grado di garantire uno stile di vita accettabile.
- Salute: provvedere l'accesso a strutture sanitarie adeguate alle esigenze delle popolazioni interessate.
- Educazione: fornire un'educazione gratuita a tutta la popolazione, partendo dal primo livello educativo fino ad arrivare ai livelli più alti. La mancanza di educazione è una delle prime cause di un mancato sviluppo di un paese.
- Abitazioni: garantire un'abitazione per famiglie e comunità.
- Diritti Umani: assicurare che i diritti umani siano garantiti alle popolazioni nei paesi in via di sviluppo.
- Mezzi di sussistenza: garantire che le persone siano in grado di costruirsi una vita, una vita con uno standard di qualità adeguato.
- Finanza: fornire un sistema finanziario che permetta alle persone di organizzare o comprare un servizio o degli strumenti per il loro sviluppo.

I settori sopra elencati definiscono i campi di intervento e dunque anche i principali obiettivi degli ID Projects.

2.2. Peculiarità degli ID Projects

L'analisi della letteratura, o studio delle guidelines internazionali prese in considerazione per la comparazione, le interviste nel settore della cooperazione per lo sviluppo hanno messo in luce delle caratteristiche che distinguono gli International Development Projects dalle altre tipologie di progetto. Dalle informazioni raccolte tali peculiarità possono essere considerate come fattori critici per il successo di un progetto, cioè necessarie per riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Un'analisi più approfondita della letteratura ha permesso di ricercare quali fossero state le caratteristiche specifiche degli ID Projects che individuate dagli studiosi di project manager.

Robert Youker (2003) evidenzia diverse peculiarità che distinguono gli ID Projects dal resto degli altri progetti:

- Gli obiettivi degli ID Project sono per uno sviluppo economico e sociale, comprendendo la riduzione della povertà e il profitto non è considerato come scopo di progetto.
- Il finanziamento del progetto può avvenire per prestito o per sovvenzione a titolo definitivo
- ID Projects sono caratterizzati da un largo array di stakeholders che deve essere preso in considerazione
- Il ruolo dello sponsor di progetto è spesso non chiaro
- L'ambiente di implementazione dei progetti è difficoltoso.

Il contesto difficoltoso nell'ambito degli ID Project riguarda principalmente la scarsità delle risorse, la mancanza di infrastrutture, un complesso network per l'approvvigionamento delle risorse, diversi fattori esterni che possono causare problemi al progetto.

Problemi legati a differenze culturali possono sorgere in un contesto differente da quello in cui spesso si svolgono i progetti tradizionali. Un'altra differenziazione legata all'ambiente in cui vengono svolti i progetti di cooperazione per lo sviluppo, è la particolare struttura dell'apparato governativo locale. Il governo è spesso a corto di risorse e fatica a garantire i requisiti che erano stati promessi al tempo della pianificazione e approvazione del progetto. La corruzione è un problema endemico ed è dunque necessario un monitoraggio che assicuri trasparenza. Le burocrazie amministrative sono spesso molto intricate e molto di frequente sono la causa dei ritardi nel progetto. Youker (2003) descrive un'altra importante caratteristica: oltre alla presenza di alcuni ID Projects che generano un output fisico e tangibile, come la costruzione di un pozzo o di un ospedale, ci sono molti progetti che non producono nulla di concreto, ma riguardano lo sviluppo delle condizioni delle popolazioni con programmi di educazione, sanitari e sviluppo istituzionale. Tale tipo di progetti sono definiti "soft", i cui obiettivi sono difficili da definire e da misurare e richiedono un maggior coinvolgimento degli attori di progetto. Khang e Moe (2008) in un loro articolo ribadiscono la caratteristica di intangibilità degli ID Projects stabilendo la necessità di adattare l'esistente project management body of knowledge e introducendo nuovi strumenti di gestione per questi particolari progetti.

Una peculiarità che molti esperti di questo settore evidenziano è l'elevato numero di stakeholders coinvolti: organizzazioni governative a diversi livelli, consulenti, appaltatori e costruttori, trainers, valutatori, ricercatori e beneficiari, incluse le associazioni e organizzazioni locali. Diallo A. e Thuillier D. (2003) identificano sette tipi di stakeholders:

- Coordinatore: colui che è a capo dell'unità di gestione del progetto
- Task Manager: il supervisore dell'implementazione del progetto, garantisce che siano rispettate le linee guida dell'istituzione. Tale figura è collocata nella sede dell'agenzia multilaterale.
- Supervisore Nazionale: un funzionario di alto livello che coordina a livello nazionale.
- Project team: gruppo di persone direttamente dipendente dal coordinatore
- Comitato direttivo: il quale agisce da interfaccia con il governo locale.
- Beneficiari: sono i "clienti" del progetto. Dovrebbero influenzare la direzione del progetto, ma spesso a causa della loro mancanza di rappresentanza hanno poco impatto.
- Popolazione: sono gli elettori ed è importante averli a supporto del progetto, anche in paesi dove la democrazia non si è ancora stabilita.

Come si può notare oltre ai classici stakeholders si possono trovare degli attori che comunemente non sono presenti nei progetti tradizionali. È importante che essi vengano considerati ed è necessario che essi siano coinvolti nella gestione del progetto in quanto potrebbero condizionare sensibilmente l'esito finale del progetto. Il mancato coinvolgimento di tutti gli stakeholders potrebbe portare innanzitutto ad una errata definizione degli obiettivi ed anche ad un mancato raggiungimento degli obiettivi stessi.

Saad, et al. (2002) sottolineano che il mancato coinvolgimento degli stakeholders locali compromette la conoscenza della realtà in cui verrà implementato il progetto e di conseguenza porterà all'insuccesso del progetto stesso.

In una ricerca Paul Steinfort (2010) sostiene che gli strumenti e le tecniche di project management sono efficaci e permettono di aiutare il raggiungimento del successo di progetto se sono implementate tenendo conto dei valori culturali del lavoro e delle popolazioni locali. In questa direzione anche Muriithia N., Crawford L. (2001) evidenziano che in paesi non occidentali sono presenti valori totalmente differenti. Ciò comporta l'inefficacia degli

approcci tradizionali di project management se non inseriti nel particolare contesto della realtà locale nel quale si svolge il progetto.

Il successo del progetto è spesso vincolato alla presenza di un sistema di comunicazione tra gli attori coinvolti nel progetto. La coesione del project team, che non può essere presente senza un rapporto di fiducia tra i suoi membri, è un altro fattore di successo, Diallo A. e Thuillier D. (2003).

Youker (2003) elenca i problemi che si possono riscontrare nella gestione degli ID Projects, elaborati dai dati raccolti in report annuali pubblicati dalla World Bank:

- Mancanza di obiettivi di progetto condivisi e accordati tra le varie parti: donor, staff di progetto e altri stakeholders
- Mancanza di un coinvolgimento nel progetto da parte del team, del management e degli stakeholders
- Mancanza di un piano di progetto dettagliato e realistico
- Autorità e responsabilità non chiare
- Mancanza di risorse adeguate, specialmente dai governi
- Riscontri rari come il meccanismo di controllo per il riconoscimento dei problemi
- Mancanza di un'analisi accurata dei fattori di rischio
- Ritardi dovuti dal sistema burocratico.

Sulla base di quanto finora considerato, risulta evidente che i progetti internazionali di Sviluppo siano differenti da altri tipi di progetti, ad esempio aziendali, e per questo l'approccio alla loro gestione e realizzazione deve essere diverso (Youker, 2003).

Ritornando alla comparazione proposta da questa ricerca si inizierà con un'analisi più approfondita della gestione degli stakeholders da parte delle guide: *PMBOK® Guide*, *PDM Pro*, *Foundamentals Project Management for DEV / Mastering Project Management*. Innanzitutto verrà proposta una comparazione delle tipologie di stakeholders riconosciute dai tre manuali, in modo tale da evidenziare quali siano gli attori che esse identificano e che, quindi, devono essere presi in considerazione nella gestione del progetto. La *Tabella 32* mostra i risultati ottenuti raggruppando le informazioni contenute nelle tre guidelines. Come si può notare la guida redatta dal PMI non fa alcun riferimento a quella particolare tipologia di attori di progetto che caratterizzano gli International Development Projects, che sono raggruppati sotto gli acronimi di:

- Influencers: cioè le persone che hanno la capacità di cambiare la direzione del progetto, sia in senso positivo che in negativo. Esempi sono i media locali, i leader di comunità, i beneficiari stessi etc.
- Dependents: cioè coloro che vogliono qualcosa dal progetto che non sia il bene o il servizio che il progetto genera. Di solito sono unità funzionali di altri progetti della stessa organizzazione, che necessitano di un deliverables del progetto.
- Sustainers: sono gruppi responsabili del supporto al progetto dopo il suo completamento.

| | PMBok | PMD Pro/PMD Pro1 | Mastering Project Management/ Fundamental of PM for DEV |
|------------------------------|-------|------------------|---|
| TYPES OF STAKEHOLDERS | | | |
| Users | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sponsor | ✓ | ✓ | ✓ |
| Portfolio Manager | ✓ | ✓ | ✓ |
| Program Manager | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Management Office | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Manger | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Team | ✓ | ✓ | ✓ |
| Beneficiaries | ✗ | ✓ | ✓ |
| Influencers | ✗ | ✓ | ✓ |
| Depedents | ✗ | ✓ | ✗ |
| Sustainers | ✗ | ✓ | ✓ |

Tab. 1 Comparazione tipologia di Stakeholders

Anche i beneficiari diretti del progetto non sono considerati nella trattazione del *PMBOK® Guide*. Viceversa essi sono considerati fondamentali per il successo del progetto dalle altre due guide.

Per quanto riguarda PMD Pro e le guide di PM4DEV, esse sottolineano che le sfide a cui devono far fronte i progetti di cooperazione sono le difficoltà connesse ad un ambiente complesso. Tali difficoltà comprendono instabilità politica e finanziaria del paese locale, condizioni di lavoro pericolose, complessità del network degli approvvigionamenti. Tali considerazioni rendono unica la gestione di questa tipologia di progetti. I progetti di sviluppo sono implementati in regioni remote e difficoltose del pianeta, dove il rischio personale è molto alto.

In aggiunta a tutto ciò c'è la scarsità delle risorse, la mancanza di infrastrutture adeguate, le quali rendono il lavoro del project manager molto impegnativo. I continui cambiamenti delle condizioni sociali, economiche, politiche e naturali forzano molti progetti a cambiare il piano preventivato. Infatti i progetti sono costruiti e progettati su molte ipotesi che potrebbero non più verificarsi con i cambiamenti delle condizioni ambientali e di contesto. L'utilizzo del Logframe e della sua logica verticale "if-and-then", con la quale si verifica la validità delle condizioni con le quali si raggiungono dei risultati, diventa una metodologia utile in contesto difficile come quello degli ID Projects.

Legato al contesto di implementazione dei progetti è l'aspetto culturale. In letteratura Muriithia N., Crawford L. (2001) si riscontra la problematica rispetto agli aspetti cross-culturali nell'applicazione di un approccio e di una metodologia tipicamente occidentale. Tutte le guidelines presentano una mancanza nella trattazione di questa problematica, la quale dovrebbe essere approfondita in modo tale da rendere consapevole il project manager delle difficoltà che potrebbe incontrare nell'utilizzo di una metodologia che in un contesto culturale differente non è riconosciuta come utile per la gestione del progetto, quindi può generare frizioni e difficoltà nell'avanzamento dell'iniziativa.

Altra caratteristica che si riscontra nei progetti di cooperazione per lo sviluppo è la presenza di output di progetto che spesso non sono oggetti concreti. Com'è contenuto in PMD Pro i progetti di sviluppo non sono solo responsabili per la consegna di prodotti concreti, ma anche di risultati meno tangibili relativi alla promozione del cambiamento sociale e comportamentale. Gli ID Projects sono meno focalizzati nella consegna di prodotti concreti come scopo ultimo dell'iniziativa. Piuttosto considerano tali beni come un mezzo attraverso il quale si cerca di migliorare le condizioni di vita della popolazione beneficiaria del progetto.

Anche in questo caso la trattazione non è soddisfacente, in quanto non vengono considerati degli aspetti che le interviste ai project manager hanno messo in luce e che riporteremo nella sezione successiva.

Il contesto difficoltoso comporta anche un'elevata esposizione al rischio. Una gestione accurata delle problematiche relative ad eventi che potrebbero influire sul successo del progetto in termini di raggiungimento degli obiettivi, rispetto del budget e dei tempi pianificati, è una questione molto importante. In questo caso essendo la gestione del rischio un aspetto presente in tutti i progetti la

metodologia e l'approccio proposto dal PMI risulta essere il migliore, in quanto fornisce un gran numero di strumenti sia per l'identificazione, la classificazione e la valutazione quantitativa approfondita degli eventi che possono verificarsi.

PMD Pro fornisce una lista dei più probabili rischi che si possono verificare nel contesto dei International Development Project, in modo tale da dare un'idea delle particolari condizioni a cui si potrebbe dover far fronte. Sono comprese problematiche dovute: all'instabilità del mercato finanziario del paese in via di sviluppo, ai disastri naturali, ad una leadership troppo debole, a frodi e furti, a guerre o disordini, etc. Una gestione integrata delle funzioni di project management è considerata una chiave di successo per i progetti di cooperazione per lo sviluppo (Muriithia N., Crawford L., 2001).

PM4DEV afferma che un ruolo cruciale del project manager è quello di essere in grado di integrare i processi gestionali in modo tale da assicurare che tutti siano coordinati appropriatamente.

PMD Pro inserisce l'importanza dell'integrazione del project management come uno dei sei principi fondamentali per una buona gestione del progetto. Un esempio riportato è l'integrazione che deve essere nella connessione tra WBS e Logframe, cioè la componente relativa alle attività della matrice logica sono le stesse informazioni contenute nelle categorie presenti nella WBS. Il *PMBOK® Guide*, come scritto in precedenza, introduce un processo specifico in cui vengono descritte le attività necessarie per identificare, definire, unire, unificare e coordinare i vari processi e le attività di gestione del progetto nell'ambito dei gruppi di processi di Project Management.

Un'altra caratteristica legata agli ID Project è il trasferimento di conoscenze ai beneficiari del progetto. Solitamente un progetto non si limita alla realizzazione di beni materiali, ma anche alla realizzazione di iniziative atte a fornire un'educazione alla popolazione interessata dal progetto. Tale peculiarità è necessariamente legata all'intangibilità dei progetti, ed è tratta abbastanza adeguatamente dalle due guidelines specifiche per la gestione degli ID Projects.

Concludendo, grazie all'analisi della letteratura e dei casi di studio, possiamo riassumere le principali caratteristiche degli ID projects riscontrate in cinque differenti categorie.

Tuttavia nella letteratura non troviamo ricerche che comprendano nello stesso tempo le cinque classi considerate, come dall'altro lato, la maggior parte degli intervistati, le ha riconosciuto tutte solo dopo opportune domande. Senza dubbio hanno individuato

l'intangibilità degli obiettivi e la difficoltà del contesto esterno come le più grosse criticità con cui il project management deve relazionarsi, ma una volta esposte le classi da noi considerate, le hanno accettate riconoscendole tutte e cinque.

The peculiarities identified in literature and confirmed by interviews

| | |
|--|--|
| Stakeholder management (involvement and communication) | (Youker, 1999) (Saad, Cicmil, & Greenwood, 2002) (Diallo & Thuillier, 2005) (Steinfort, 2010) |
| Difficult environment | (Youker, 1999) (Diallo & Thuillier, 2004) (Khang & Moe, 2008) (Gruner, 2005) |
| Resource scarcity | (Youker, 1999) (Quartey Jnr, 1996) (Muriithi & Crawford, 2003) |
| Difficulty in using project management techniques in the context of other cultures | (Ahsan & Gunawan, 2010) (Muriithi & Crawford, 2003) (Crawford & Bryce, 2003) (Chan & Raymond, 2003) |
| Presence of intangible project outputs, difficult to be defined and measured | (Khang & Moe, 2008) (Steinfort, 2010) (Ahsan & Gunawan, 2010) |

Tab. 2 Peculiarità ID projects

Gli ID projects coinvolgono almeno tre macro classi di stakeholders, l'agenzia finanziatrice, che appunto paga il progetto ma non usufruisce degli outputs, l'agenzia locale e la

comunità beneficiaria, al quale sono indirizzati gli output di progetto, ma non deve sostenere dei costi (Ahsan e Gunawan 2010).

La presenza di un elevato numero di stakeholders richiede una gestione e un coinvolgimento elevato. Infatti una mancanza di comunicazione e collaborazione tra gli stakeholders potrebbe portare a una definizione erranea degli obiettivi di progetto o addirittura a un fallimento nel raggiungerli. Risulta quindi di notevole importanza un adeguato sistema di stakeholders management all'interno degli ID Projects. Le comunità locali sono tra gli stakeholders più complicati da gestire: infatti il trasferimento della conoscenza verso le comunità target è una delle priorità di ogni fase del ciclo di vita del progetto. Inoltre il coinvolgimento delle comunità locali aiuta ad identificare le caratteristiche del contesto e della realtà dove il progetto sarà implementato, comprensione necessaria per raggiungere il project success

La seconda peculiarità, individuata nella difficoltà del contesto è stata considerata altrettanto cruciale dai vari intervistati. I paesi in via di sviluppo sono caratterizzati da un elevato livello di instabilità o comunque sia di dinamicità, da una diffusa scarsità delle risorse e mancanza di infrastrutture. Ovviamente queste caratteristiche hanno impatti rilevanti sull'evolversi del progetto. Inoltre il governo locale può diventare un fattore critico, minacciando il successo del progetto. Altro aspetto che rientra in questa categoria è la corruzione che è un problema diffuso e tipico dei paesi in via di sviluppo; con il fine di combattere la corruzione risulta necessario un adeguato sistema di monitoring e assicurare l'adeguata trasparenza, entrambi aspetti di difficile implementazione nel contesto degli ID Projects. Per finire, l'eccessiva burocratizzazione può causare grossi ritardi o comunque impatti negativi ai progetti.

Un'altra peculiarità degli ID Projects, è il coinvolgimento di diversi paesi allo stesso tempo, sia considerando le diverse classi di stakeholders (es. donors e comunità locali), che la stessa categoria (es progetti cofinanziati da donors differenti). Questa grossa eterogeneità tra gli stakeholders coinvolti, introduce valori e culture diverse e difficili da conciliare. Un buon project manager deve essere consapevole dell'esistenza di questo problema cross-culturale che può portare a una percezione differenze delle metodologie e tools introdotti.

Infine la presenza di outputs prevalentemente intangibili può creare notevoli difficoltà. Gli obiettivi tipici degli ID Projects riguardano la diminuzione della povertà, l'aumento della

democrazia, il rafforzamento dei diritti umani ecc. questi obiettivi umanitari e sociali sono spesso poco tangibili e misurabili, specialmente nel breve termine

Altre peculiarità riscontrate nella letteratura, ma meno frequenti sono l'importanza dell'identificazione e valutazione dei rischi (Kwak e Dixon, 2008) e la necessità di un sistema integrato di management (Muriithi e Crawford, 2003)

2.3. *ID projects vs construction projects*

Dall'analisi della letteratura accademica e da casi di studio noti, possiamo concludere come esista una grande varietà di ID Projects: possiamo infatti classificarli in base a diverse caratteristiche ma abbiamo ritenuto che la dimensione hard vs soft project fosse la più importante. Infatti la maggior parte delle peculiarità riscontrate e ritenute tipiche degli ID Projects, possono essere catalogate lungo questa dimensione, permettendo così una visione più chiara del progetto e una selezione più adeguata delle metodologie e tools da introdurre nella gestione del progetto con il fine di renderlo il più efficace possibile.

Normalmente è diffuso il concetto di come esista una soluzione comune e condivisa per le varie tipologie di progetto; quindi nella letteratura possiamo trovare diversi casi di applicazione di metodologie, tools e approci nei contesti più differenti. Tuttavia esistono così grandi differenze tra i vari progetti, che hanno iniziato a diffondersi ricerche con lo scopo di identificare e classificare le tipologie di progetto. Inizialmente i progetti erano classificati in base alla natura dell'ambiente in cui venivano sviluppati e implementati, partendo dal presupposto che lo stesso settore fosse caratterizzato da determinate peculiarità condivise dai vari progetti. Un'altra differenziazione presente nella letteratura si basa sull'innovazione o il grado di cambiamento che il progetto introduce (Shenhar and Wideman, 1997).

Shenhar (2001) classifica i progetti attraverso quattro diversi livelli crescenti di "incertezza tecnologica" e tre livelli di "project management scope". La matrice offre una fotografia realistica dell'intensità del project management richiesto per far fronte ai rischi associati ai vari livelli. Inoltre Turner e Cochrane (1993) hanno introdotto la matrice goals vs method dove vengono classificati i progetti in quattro classi: terra, fuoco, acqua e aria in base al livello di precisione nella definizione dei goals e metodi. Crawford e Pollack (2004) hanno classificato i progetti basando il loro framework sulla differenza tra hard e soft project. La

filosofia che sta alla base di questa classificazione è la dicotomia esistente tra fattori hard e soft dove approcci scientifici e obiettivi (componenti hard) sono fondati in teorie realiste che enfatizzano la ricerca di conoscenza oggettiva in contrapposizione con il soggettivismo tipico degli approcci sociali (componenti soft) che privilegiano la creazione di conoscenza tra individui. In accordo con quanto dicono gli autori, le sette dimensioni che stanno alla base dell'analisi sono:

- Chiarezza dei goal/obiettivi
- Tangibilità dei goal/obiettivi
- Misurabilità del successo
- Permeabilità del successo
- Numerosità/presenza di soluzioni alternative
- Grado di partecipazione
- Aspettative degli stakeholders

Questo framework garantisce quindi un ampio range di classificazione dei progetti, partendo da un a scala numerica associata ai vari fattori considerati, sia hard che soft. Questo approccio quindi ci permette di poter valutare in maniera il più oggettivo possibile le differenze tra due classi di progetti molto differenti per poi verificarne l'applicabilità degli approcci utilizzati nella gestione degli stessi

2.3.1. I construction project (hard project)

L'impiantistica è uno dei più grandi e fiorenti settori industriali nel mondo; in ogni paese infatti ricoprono un ruolo primario nell'economia nazionale, nel welfare della società, proprio per il fatto che influenza la vita quotidiana delle persone con progetti come lo sviluppo dell'urbanizzazione o delle infrastrutture. Il trend della construction industry nel mondo è crescente. In termini economici contribuisce circa del 10% al GDP mondiale, consuma più del 50% delle risorse strategiche mondiali e offre un'occupazione potenziale al

7% della forza lavoro mondiale (Economy Watch, 2009).

2.3.1.1. Natura e caratteristiche

A causa dell'alto livello di complessità, i construction project tendono ad essere tra gli ambienti più sfidanti dove sviluppare efficienti tecniche di project management. Il contesto dei construction project è caratterizzato da un alto livello di incertezza e imprevedibilità in paragone ai tipici contesti industriali (Dainty 2005) sfidando così le performance dei project managers coinvolti e le loro abilità nell'utilizzare e sfruttare un ampio set di tool e esperienza.

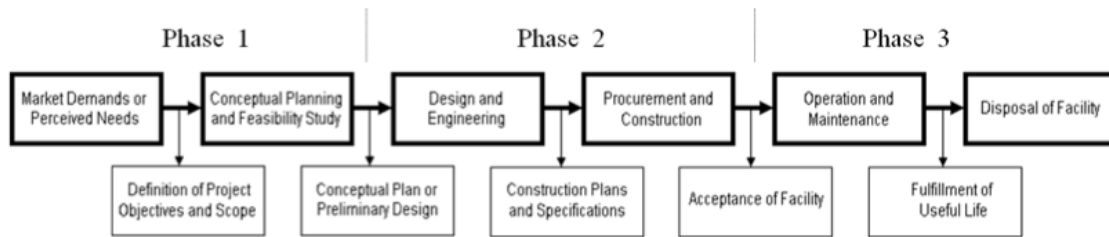
Construction project (da qui in avanti per semplicità CP) si possono trovare a coordinare e controllare un mix di specialisti dei vari settori trasversalmente alla matrice organizzativa con un livello di autorità diretta molto basso o addirittura assente (El-Sabaa,2001). Questa caratteristica ovviamente aumenta notevolmente il livello di complessità dei CP, ponendo i managers in un contesto molto turbolento.

Dall'altro lato, i managers devono affrontare caratteristiche come la natura intrinseca dei CP come organizzazioni temporali con obiettivi chiari e specifici, intervalli temporali predeterminati e un range di attività ben definito.

2.3.1.2. Project Lifecycle

In CP l'approccio organizzativo e quindi le tecniche, metodologie di gestione e lo stile di leadership possono cambiare con l'evolversi del progetto stesso. Un progetto strutturato in un'organizzazione funzionale durante la fase di verifica di fattibilità, può modificarsi in una struttura matriciale durante la fase di pianificazione e procurement per poi diventare un'organizzazione project oriented alle fasi finali del progetto (Hendrickson, 1998).

A causa della natura differente dei vari tasks di ogni fase di progetto, risulta difficile individuare un approccio adatto durante l'intero ciclo di vita di un progetto. Quindi diversi approcci potrebbero risultare necessari per soddisfare le caratteristiche delle varie fasi durante l'evolversi del progetto stesso.



Tab. 3 Project life cycle construction project

2.3.2. International Development Projects (ID Projects)

In accordo con The United Nations Development Program, lo sviluppo “umano” riguarda “expanding the choices people have, to lead lives that they value. And it is thus about much more than economic growth, which is only a means - if a very important one - of enlarging people’s choices”. Comunque sia, in realtà, questo obiettivo sembra ancora molto lontano dal conseguimento visto il livello ancora elevato di povertà e la grande disparità esistente tra i vari sistemi economici. Fortunatamente però questa lontananza non è un deterrente per le azioni umanitarie e organizzazioni non governative, che nonostante la recessione globale, continuano ad occuparsi investendo risorse ed energie con il fine di redistribuire il benessere globale promuovendo una crescita globale. Queste organizzazioni, per raggiungere questi obiettivi, operano concentrandosi in obiettivi sia di corto termine che progetti di sviluppo orientati al medio/lungo termine (Huseman, 2001).

All’inizio del millennio, i leaders mondiali, sotto la guida delle Nazioni Unite, hanno individuato i Millenium Development Goals (MDGs) per poter far fronte alle principali sfide allo sviluppo mondiale.

2.3.2.1. Natura e caratteristiche

I progetti sono senza dubbio il mezzo di consegna preferito per portare aiuti e supporti internazionali ai paesi in via di sviluppo. Tuttavia il settore degli International Development Project (ID Projects) non ha ricevuto un’adeguata attenzione dalla letteratura del project management, al contrario di altri settori come Construction, manufacturing e IT (Crawford and Bryce 2003).

Per il settore degli ID Projects infatti, nonostante sia riconosciuto l’approccio project

oriented, non sono stati individuati global standards, certificazioni o body of knowledge dedicati (Ahsan e Gunawan, 2009). Gli standard di project management, come stabilisce the Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok, 2004), sono adatti principalmente a progetti dotati di output visibili e tangibili, tipici del settore dell'impiantistica e aerospaziale. (Steinfort and Walker, 2007).

ID Projects possono far riferimento a un singolo progetto o a una serie di progetti indirizzati al raggiungimento di un cambiamento desiderato in una comunità. In generale questi progetti hanno lo scopo di alleviare la povertà e migliorare la qualità della vita specialmente in paesi in via di sviluppo. gli obiettivi principali sono di fornire soluzioni sostenibili e a lungo termine per le comunità interessate. In accordo con il Brundtland Report delle United Nations (1987), lo sviluppo sostenibile è definito come 'development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs'.

Il progetto è porta veramente sviluppo solamente se può garantire un cambiamento autosufficiente anche dopo che il supporto e la partecipazione delle agenzie internazionali viene meno.

ID Projects normalmente coinvolgono accordi bilaterali o multilaterali tra diversi paesi e un'implementazione dei progetti tipicamente in carico al paese beneficiario o a ONGs che ricoprono il ruolo di partner implementatori (Crawford and Bryce, 2003).

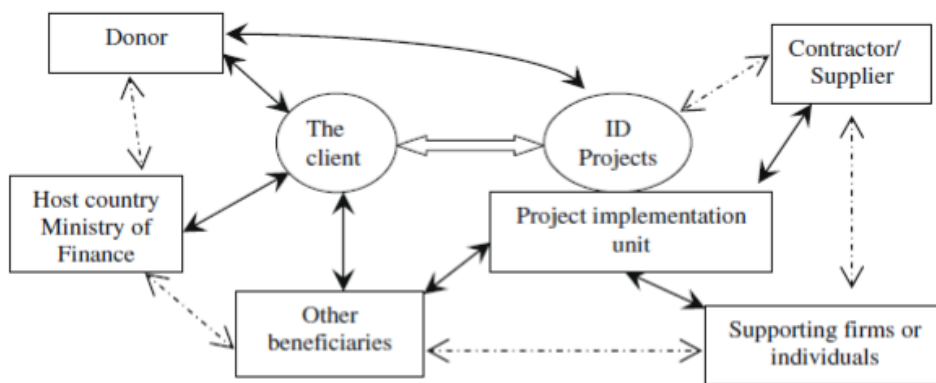
Questi progetti danno prova di essere totalmente differenti quando comparati ai progetti classici: infatti coinvolgono diversi paesi, governi e organizzazioni, relazionandosi con un mix di culture, legislazioni, e regolamentazioni politiche. Inoltre differiscono dai tipici progetti commerciali o industriali per quanto riguarda gli obiettivi e gli stakeholders chiave (Ahsan and Gunawan, 2009). Come dicono Kwak and Dewan (2001), ID Projects sono formulati con determinati obiettivi in mente, come la riduzione della povertà, lo sviluppo della qualità della vita, la valorizzazione locale mentre i progetti "classici" hanno come scopo primario l'aumento della profittabilità.

Un'altra caratteristica importante che distingue gli ID Projects dai progetti commerciali sono gli stakeholders coinvolti e la complessità nella gestione delle relazioni. Infatti contrariamente ai progetti commerciali dove possiamo individuare i due stakeholders

chiave nel Contractor e il Cliente, negli ID Projects sono coinvolti tre principali figure: la ONG che finanzia il progetto, l'implementatore locale e i beneficiari che però non sostengono i costi del progetto (Ahsan and Gunawan, 2009). Inoltre, dato l'alto impatto socio economico, questi progetti tendono ad essere altamente politicizzati includendo così altri interessi e vincoli di alto livello attraendo un'ampia gamma di stakeholders (Crawford and Bryce, 2003). Ovviamente all'aumentare degli stakeholders coinvolti, la complessità del progetto aumenta a sua volta. Diallo and Thuillier (2002) identificano sette classi di stakeholders in un ID Project: coordinator, task manager, supervisor, project team, steering committee, beneficiaries and population. Il project team normalmente è sotto

Ahsan and Gunawan (2009) hanno costruito un ID network model comprendente le varie figure e i relativi canali comunicativi tra essi.

Quando ID Projects hanno iniziato a diffondersi, la maggior parte dei progetti riguardavano la costruzione di infrastrutture quindi caratterizzati da output tangibili che possiamo classificare nella categoria degli "hard project". Tuttavia nelle ultime decadi, questi progetti hanno subito una completa trasformazione.



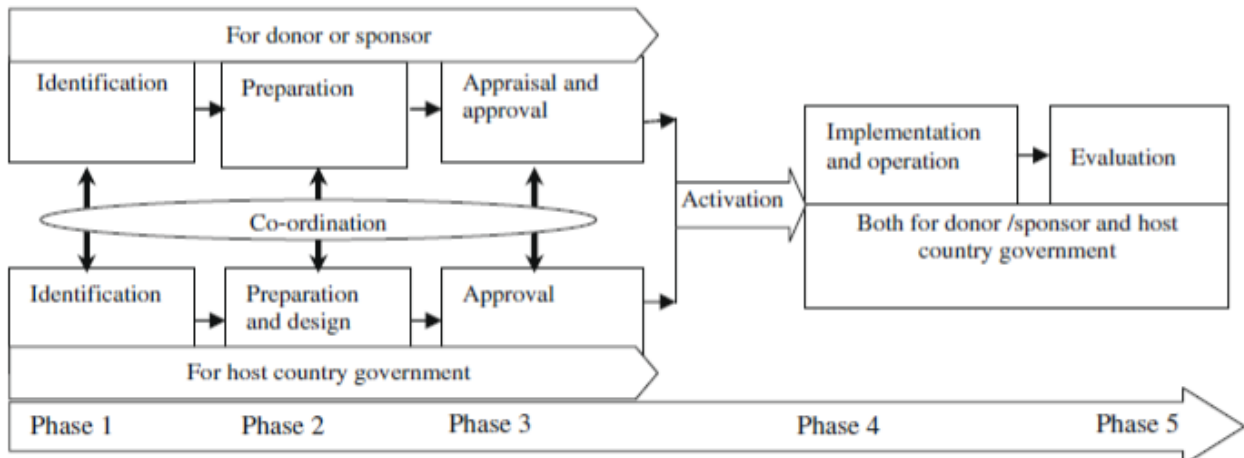
Tab. 4 Rete di relazione stakeholders ID projects

In accordo con Crawford and Pollack (2003), i progetti sono catalogati come "soft" quando sono basati su punti di vista soggettivi, approcci sociali e si occupano di temi come la percezione delle comunità, impatti ambientali e sociali, benefici degli stakeholders, value management e comunicazione. Partendo da queste caratteristiche questi progetti di sviluppo possono essere categorizzati come soft anche perché gli output sono intangibili e possono essere concepiti "as a 'means' to some developmental 'end'" (Crawford and Bryce, 2003). Basandosi sulla classificazione dei progetti fatta da Turner and Cochrane, gli ID Projects rientrano nel quadrante dei progetti con obiettivi ben definiti, ma metodi scarsamente

definiti (Ahsan and Gunawan, 2009).

2.3.2.2. *Project Lifecycle*

Gli ID Projects, come ogni altro tipo di progetto, passano attraverso le tipiche fasi del life cycle di “conceptualization, planning, implementation e closing”. Youker (2003) ha proposto due punti di vista differenti del ID Projects life cycle a seconda che si consideri il donor o recipient side. Youker ha scomposto l’intero ciclo di vita in tre macro fasi: Planning, Executive and Ongoing operations. In un recente ricerca riguardo gli ID Projects, Ahsan and Gunawan (2009) hanno studiato il ciclo di vita di cinque diverse organizzazioni e propongono un nuovo life cycle che si adatta sia al donor che al recipient country side. Nel ciclo di vita proposto, le fasi sono condivise da entrambi gli stakeholders e sono simili per nomenclatura ma alcune attività comprese in queste fasi variano a seconda degli attori coinvolti. All’incirca metà della durata del progetto è occupata dalle prime tre fasi del lifecycle

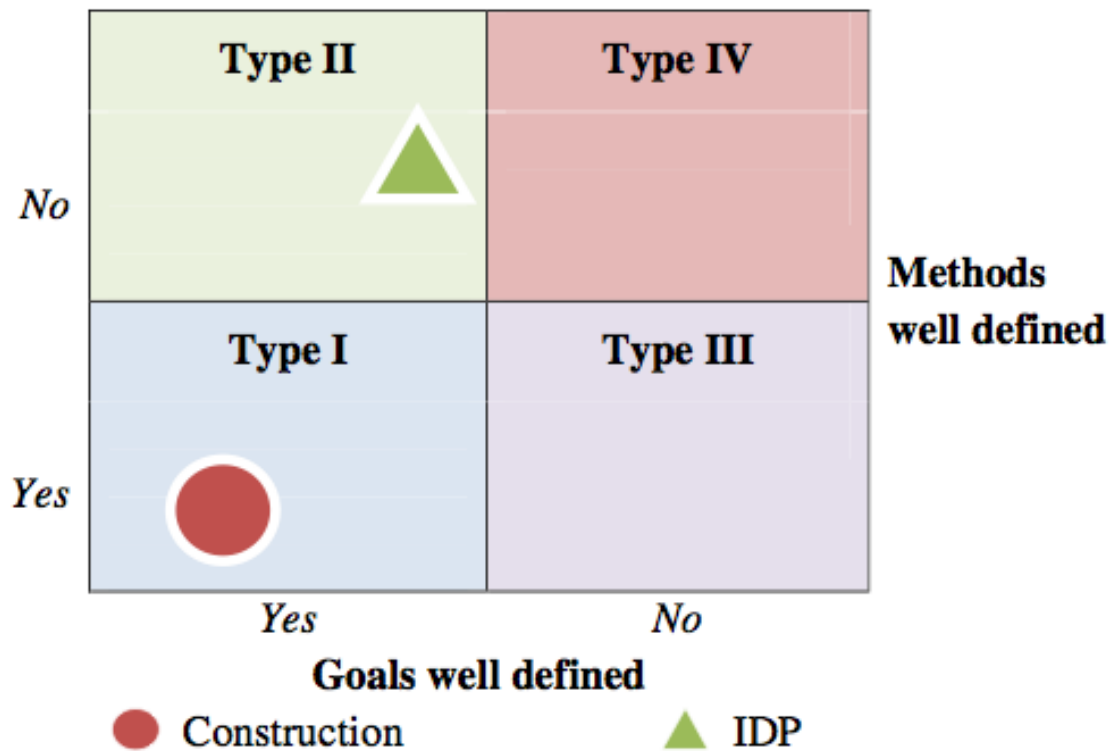


Tab. 5 Proposta life cycle ID projects (Ahsan and Gunawan, 2009)

2.3.3. *Construction vs. ID Projects*

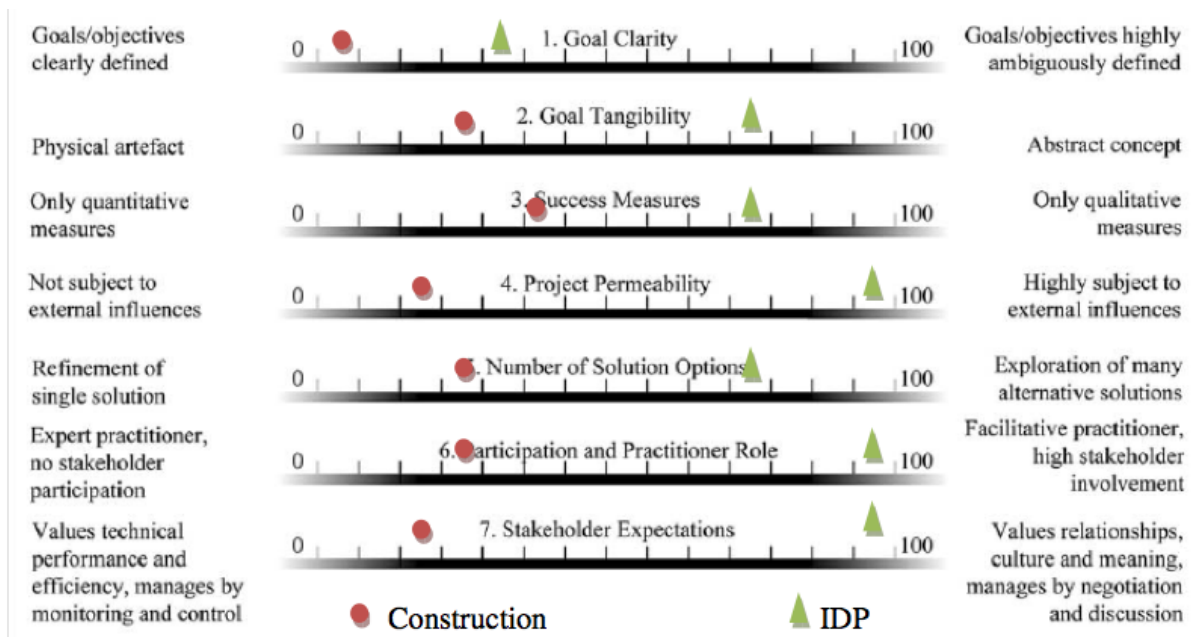
Non c’è dubbio che essendo il settore dell’impiantistica uno dei pionieri dell’implementazione dei progetti, mostra una maturità del project management ben maggiore quando paragonata al settore degli ID Projects. CPs hanno obiettivi ben definiti e project tools e metodologie per conseguirli. Dall’altro lato invece gli ID Projects sono

caratterizzati da un livello di dettaglio molto minore. Mappando queste due classi di progetti nella matrice goals vs method (Turner and Cochrane, 1993), possiamo notare come i CPs rientrino nella categoria I mentre gli ID Projects nella categoria II



Tab. 6 Matrice Goal vs Methods

Il posizionamento dei CP e IPD all'interno del hard vs soft framework (Crawford and Pollack, 2004) è basato sulla natura e le caratteristiche intrinseche delle due tipologie di progetti discusse fino ad ora. Entrambi i progetti comprendono, con diverso peso, fattori sia hard che soft.



Tab. 7 Comparazione hard vs soft project

2.4. Successo degli International Developments projects

I progetti not for profit ricoprono un ruolo fondamentale nel processo di sviluppo socio economico dei paesi in via di sviluppo. In accordo con the United Nations Development Programme's (UNDP's) *Human Development Report* (2004), i 49 paesi meno sviluppati del mondo, hanno ricevuto US \$55.15 miliardi in Official Development Assistance (ODA) nel 2004; cifra che corrisponde al 8.9% del loro GDP.

Il successo di questi progetti determina il progresso socioeconomico nei paesi destinatari, ma anche l'efficacia del contributo dei paesi e agenzie donors. Comprendere i fattori critici che influenzano il successo dei progetti aumenta la capacità dei donors e delle agenzie di assicurare gli output desiderati. Inoltre li aiuta a prevedere possibili stati futuri dei progetti, diagnosticare i problemi tipici dell'area e prioritizzare gli sforzi e le risorse, per natura scarsa, aumentando così la probabilità di portare a termine con successo il progetto.

I critical success factors per i profit-oriented projects sono stati oggetto di molte ricerche nelle ultime due decati, partendo dallo studio condotto da Pinto and Slevin (1987, 1989). Comunque sia, solo alcune di queste ricerche, dedicano adeguata attenzione agli ID Projects che come già analizzato, possiedono differenti caratteristiche, come in particolare lo scopo

sociale e no for profit, la complessità e la varietà degli stakeholders coinvolti e l'intangibilità dei risultati. Allo stesso tempo, i fattori identificati nell'analisi della letteratura, sono principalmente focalizzati o sul project implementation success o sul successo a più ampio respiro, senza però mai identificare dei fattori rilevanti per le varie fasi del ciclo di vita del progetto. In conclusione si perde l'utilità tipica dei CSF rendendo impossibile diagnosticare in tempo il nascere di problemi lungo il ciclo di vita del progetto.

Possiamo considerare un approccio basato sul life cycle per sviluppare un modello concettuale che permetta di pianificare e monitorare il project success prendendo in considerazione sia il framework sviluppato per progetti for-profit, che le caratteristiche tipiche degli ID Projects. Associando queste due macroaree, possiamo individuare i diversi success criteria e fattori per le varie fasi di un ID Projects, cercando di mantenere l'adeguata coerenza tra una fase e quella successiva.



Tab. 8 Success criteria

2.4.1. Project Success Criteria and Factors

Definire i criteri che permettono di misurare il project success è riconosciuto come un compito difficile e controverso (Baccarini, 1999; Liu & Walker, 1998). Pinto and Mantel (1990) cercano di definire il project success in base a tre differenti dimensioni:

- Efficienza nel processo di implementazione, “an internally oriented measure of the performance of the project team, including such criteria as staying on schedule, on budget, meeting the technical goals of the project, and maintaining smooth working relationship within the team and parent organization.”
- La qualità percepita del progetto che include la percezione dei valori e dell'utilità dei

project deliverables da parte del project team.

- La soddisfazione del cliente o misura delle performance esterne.

Altri autori come Baccarini(1999) eCooke-Davies (2002) basandosi sul Logical Framework Approach hanno osservato la necessità di differenziare due diversi livelli:

- Project management success: riguarda la concezione classica di tempi, costi e qualità a progetto concluso. Il concetto è process oriented e include la soddisfazione degli utilizzatori finali e la soddisfazione degli stakeholders
- Project success: misurato in comparazione con il raggiungimento dei obiettivi e goals strategici del project owner.

Diallo and Thuillier (2004) sono stati i primi ad effettuare importanti ricerche empiriche focalizzate sugli specifici success criteria e factors degli ID Projects. Questi autori affermano che il project success è percepito da sette differenti stakeholders: coordinators, task managers, supervisors, project team, steering committee, beneficiaries, e population. Inoltre sottolineano un set comprensibile di criteri che include la soddisfazione dei beneficiari rispetto al prodotto/servizio generato, la conformità con le specifiche di progetto, il conseguimento degli obiettivi di progetto, completamento del progetto secondo le tempistiche pianificate e entro il budget allocato, ricevendo così un elevato profilo nazionale e una buona reputazione tra i principali donors.

Le competenze richieste per il successo di progetto possono essere relazionate sia al project manager e ai membri del team o alle competenze istituzionali del project team stesso. Vari autori hanno individuato come criticità le competenze, tecniche, interpersonali e amministrative, individuali (Martin 1974, Locke 1984). Tuttavia, le competenze sono inutili se non affiancate al giusto approccio e impegno da parte dei project managers e dei membri del team. Cooke-Davies (2002) sottolineano come una chiara assegnazione delle responsabilità possa essere un modo per aumentare il commitment di progetto. Andersen and Jessen (2000) fanno invece riferimento come un sistema di monitoraggio e controllo possa rinforzare la motivazione all'interno del team. Questi fattori e la compatibilità degli interessi individuali diventano ancora più determinanti se consideriamo gli ID Projects, dove le relazioni esistenti tra il project team e i vari stakeholders sono molto più complessi(Kwak, 2002; Youker, 1999). La comunicazione e la fiducia sono stati individuati da Diallo e

Thuillier (2005) come un fattore critico di successo negli ID projects.

La poca letteratura sottolinea l'importanza esistente tra le condizioni esterne e gli stakeholders chiave, come i donors, le implementing agencies e i beneficiari target. Un approccio abilitante fornisce un adeguato supporto agli stakeholders chiave e crea le condizioni affinché il project management sia compatibile con le leggi e regolamentazioni locali. (Cleland & King, 1983). Altri fattori relativi al contesto esterno individuati nella letteratura, possono riguardare la politica, la situazione socio-economica e le condizioni tecniche.

Come indicato da Pinto and Slevin (1987), i CSF variano in base alla tipologia di progetto considerato. Così i risultati ottenuti considerando un for-profit project, non risultano totalmente applicabili al mondo degli ID Projects, dove i progetti, come già analizzato, possono avere caratteristiche molto differenti. Tuttavia a parte lo studio condotto da Diallo and Thuillier (2004, 2005), non esistono in letteratura ricerche dedicate al contesto da noi considerato.

2.4.2. Il successo legato al ciclo di progetto

Misurare il successo degli ID projects comunemente ha a che fare con un'elevata soggettività a causa dell'intangibilità ed gli obiettivi stesso. L'introduzione del Logical Framework Approach (LFA), una metodologia comunemente utilizzata in questo tipo di progetti con il fine di unificare le varie fasi del progetto (design, plan, manage e communicate), permette di sviluppare una visione più obiettiva dei success criteria (Coleman, 1987; Gasper, 2000; Wiggins & Shields, 1995). Il LFA suddivide il progetto in cinque differenti livelli gerarchici: inputs, activities, e tre livelli di risultati di progetto, outputs, purposes e goals.

Il successo è sempre legato alla percezione soggettiva e nel contesto di ID Projects la valutazione può diventare ancora più difficile dato l'elevato numero di attori coinvolti. Ogni figura infatti avrà la propria percezione del successo e i determinati criteri con cui valutarne il successo. Tradizionalmente il project success è misurato basandosi sul iron triangle (tempi, costi e qualità); anche se il successo di un progetto è misurato il prospettiva con la soddisfazione degli obiettivi preposti, esiste tuttavia un ampio grado di ambiguità.

Andando più a fondo nell'analisi della letteratura, troviamo Saqib (2008) che classifica i critical success factor che influenzano la gestione di un progetto in sette categorie:

- Project management factors (comprende aspetti come le capacità, le competenze, il commitment, lo stile di leadership e le caratteristiche del project management)
- Procurement-related factors
- Client-related factors
- Design team-related factors
- Contractor-related factors
- Project management-related factors
- Business and work environment-related factors

Dall'altro lato, per valutare il project success, Chan (2002) ha condotto una ricerca individuando due principali classificazioni: fattori oggettivi e fattori soggettivi. I fattori oggettivi riguardano gli aspetti tangibili e misurabili (hard factors) come il tempo, il costo e la qualità, ma anche la profittabilità, le performance tecniche la funzionalità, la sicurezza e la sostenibilità ambientale. Invece i fattori soggettivi hanno a che fare con la soddisfazione, l'assenza di conflitti, aspetti sociali, immagine professionale ecc.

Bryde and Robinson (2005) sottolineano come i vari attori partecipali debbano concordare quali siano i success criteria del progetto prima che inizi. Inoltre l'analisi della letteratura sottolinea come le ricerche effettuate sul project success siano principalmente indirizzate alla gestione dei progetti forprofit, quindi la semplice applicazione a ID Projects può risultare fuorviante e non sufficiente.

Dovrebbe essere valutato alla fine del progetto basandosi su un set di criteri basati essenzialmente sull'impatto dello sviluppo, la sostenibilità dei risultati e l'accettazione e riconoscimento dei risultati del progetto da parte dei vari stakeholders e in particolare della comunità target.

| Life-Cycle Phases | Key Activities | Key Players | End Products |
|----------------------------|---|---|---|
| Conceptualizing | <ul style="list-style-type: none"> Identify the potential target beneficiaries and assess their development needs. Align the development priorities of donors, the capacities of potential implementing agencies, and the development needs. Develop and evaluate project alternatives. Generate interest and support of key stakeholders. | <ul style="list-style-type: none"> Funding agencies (or their representative) Consultants Implementing agencies Representatives of target beneficiaries and local governments | <ul style="list-style-type: none"> Needs assessment report Project proposal or concept paper |
| Planning | <ul style="list-style-type: none"> Develop the project scope and LOGFRAME. Estimate resources required. Mobilize support and commitment. Plan for project schedule and organization setup. Negotiate for final approval. | <ul style="list-style-type: none"> Funding agency (representative) Government (representative) Consultants Implementing agencies | <ul style="list-style-type: none"> Project documents including <ul style="list-style-type: none"> Project scope and LOGFRAME Budget Organizational setup Schedule Risk management plan Project agreement with resource and support commitment |
| Implementing | <ul style="list-style-type: none"> Set up project management team. Review and revise project plan and kick off the project. Carry out the project activities as planned. Control the project budget and expenses. Monitor, evaluate, and report project progress and performance. Manage relationships with stakeholders. | <ul style="list-style-type: none"> Project management team Subcontractors, suppliers, partners Target beneficiaries | <ul style="list-style-type: none"> Resources mobilized Activities carried out Outputs produced and delivered Inception report and M&E reports |
| Closing/ completing | <ul style="list-style-type: none"> Final test the project outputs. Complete the project final report. Settle all financial transactions with subcontractors, suppliers, consultants, etc. Hand over the project output and asset. Bring into public notice the project results and lessons. Dissolve or transform the project team. | <ul style="list-style-type: none"> Project management team Funding agency (representative) Government (representative) Implementing agencies | <ul style="list-style-type: none"> Project completion report Final settlement of all pending financial dues Project outputs and assets transferred Dissolution or transformation of the project team into an ongoing operation |

Tab. 9 Attività e output per fasi di progetto

Dall'analisi della letteratura effettuata, concludiamo che le condizioni per assicurare il project management success in ogni singola fase hanno a che fare con le competenze e il commitment delle parti coinvolte verso gli scope of work delle varie fasi, affiancando però dei fattori abilitanti esterni. Inoltre dato che il prodotto finale di una fase del ciclo di vita di progetto sarà l'input della fase successiva, il successo di ogni fase fornisce delle condizioni necessarie per un'implementazione di successo del progetto generale. I success criteria per una fase specifica sono considerati come parte dei success factor della seguente fase.

| Life-Cycle Phases | Success Criteria | Critical Success Factors |
|--------------------------------|---|--|
| Conceptualizing | <ul style="list-style-type: none"> • Addressing relevant needs of the right target group of beneficiaries • Identifying the right implementing agency capable and willing to deliver • Matching policy priorities and raising the interests of key stakeholders | <ul style="list-style-type: none"> • Clear understanding of project environment by funding and implementing agencies and consultants • Competencies of project designers • Effective consultations with primary stakeholders |
| Planning | <ul style="list-style-type: none"> • Approval of, and commitment to, the project by the key parties • Sufficient resources committed and ready to be disbursed • Core organizational capacity established for PM | <ul style="list-style-type: none"> • Compatibility of development priorities of the key stakeholders • Adequate resources and competencies available to support the project plan • Competencies of project planners • Effective consultation with key stakeholders |
| Implementing | <ul style="list-style-type: none"> • Resources mobilized and used as planned • Activities carried out as scheduled • Outputs produced meet the planned specifications and quality • Good accountability of resources utilization • Key stakeholders informed of and satisfied with project progress | <ul style="list-style-type: none"> • Compatible rules and procedures for PM • Continuing supports of stakeholders • Commitment to project goals and objectives • Competencies of project management team • Effective consultation with all stakeholders |
| Closing/ Completing | <ul style="list-style-type: none"> • Project assets transferred, financial settlements completed, and team dissolved to the satisfaction of key stakeholders. • Project end outputs are accepted and used by target beneficiaries. • Project completion report accepted by the key stakeholders. | <ul style="list-style-type: none"> • Adequate provisions for project closing in the project plan • Competencies of project manager • Effective consultation with key stakeholders |
| Overall Project Success | <ul style="list-style-type: none"> • Project has a visible impact on the beneficiaries. • Project has built institutional capacity within the country. • Project has good reputation. • Project has good chance of being extended as result of success. • Project's outcomes are likely to be sustained. | <ul style="list-style-type: none"> • Donors and recipient government have clear policies to sustain project's activities and results. • Adequate local capacities are available. • There is strong local ownership of the project. |

Tab. 10 CSF e fasi di progetto

La figura rappresentazione del framewor proposto che incorpora i success criteria e factor identificati riguardo il project management success e il project success applicandola a una struttura dinamica come il life cycle

2.4.3. Osservazioni generali

Riassunto quindi riteniamo che per poter impostare in maniera corretta un ID Projects, può essere d'aiuto la costruzione di un framework dinamico che permetta di riconoscere e considerare I diversi set di success criteria e factors per le varie fasi del ciclo di vita. Per ogni fase di progetto, la lista dei success criteria è sviluppata partendo da un'analisi dei risultati attesi alla chiusura della fase così da poter costruire un frame work result-based per poter

valutare le performance di progetto.

Soddisfare questi success criteria richiede favorevoli condizioni interne ed esterne, includendo inputs di alta qualità originati dalla fase precedente e altri fattori come la comprensione delle attività necessarie, la collaborazione e condivisione con i players coinvolti. Il collegamento dinamico esistente tra i success criteria e factors tra le varie fasi, offre un punto di partenza solido e strutturato per la valutazione dello stato attuale e futuro del progetto. Inoltre questo frame work permette di annullare i gap in conoscenza e comprensione di progetto tra i vari attori tra una fase e la successiva, caratteristica particolarmente diffusa negli ID Projects.

Possiamo concludere che il successo negli ID Projects è fondamentale per il progresso socioeconomico delle comunità beneficiarie, ma, come è già stato esposto, è una grossa sfida nell'ambito del project management. La percentuale di successo degli ID Projects è sotto la soglia comunemente considerata nel mondo finanziario di accettabilità; questo tasso ridotto può essere giustificato dall'alto grado di difficoltà riscontrato durante l'implementazione del progetto. Non è raro vedere un progetto finire con un fallimento o con gli obiettivi fortemente ridimensionati (Kaba, 2009).

In accordo con Youker (1999), i principali problemi riconducibili agli ID Projects sono la mancanza della percezione condivisa e accettazione degli obiettivi tra i vari stakeholders coinvolti, la mancanza di un adeguato committment, linea gerarchica e di responsabilità poco chiara, poco ricorso a meccanismi di controllo e feedback per un'individuazione tempestiva di criticità e ritardi causati da un elevato grado di burocratizzazione.

Nella letteratura accademica sono individuabili poche ricerche riguardanti il success negli ID Projects. Diallo and Thuillier (2004) sono stati i primi a dedicarsi a questo mondo ancora inesplorato con la loro ricerca sulle dimensioni del successo percepita dai coordinatori di progetti d'aiuto in Africa. I ricercatori hanno individuato un comprensibile set di criteri di valutazione del project success che comprenda sia la soddisfazione degli stakeholders che il compimento dei vincoli di progetto (tempi costi e qualità); a questi fattori ne hanno affiancati altri come la fiducia, la comunicazione e le relazioni interpersonali. Comunque sia, le competenze del project manager, specialmente in termini di caratteristiche personali e interpersonali e stile di leadership non sono state considerate come fattori di successo.

Kwak (2002) ha identificato diversi success factor per gli ID Projects che comprendono aspetti legali, politici, economici, sociali e corruzione. Inoltre ha indirizzato le responsabilità del project manager verso la creazione di un team coeso volto al conseguimento degli obiettivi di progetto.

È inoltre interessante notare che Kaba (200) ha esplicitamente connesso il project success alle competenze della persona in carica al progetto. Ha sottolineato le differenze tra un manager tradizionale e un leader che una combinazione delle due caratteristiche sarebbe l'ideale per la gestione corretta di un ID Projects. Infatti dai suoi studi evince che un project manager in un ID Projects debba avere competenze emozionali come la motivazione e l'influenza e manageriali come la capacità di gestire le risorse e la comunicazione. Tuttavia nella letteratura non troviamo molte correlazioni tra le caratteristiche del management e il successo del progetto: infatti le peculiarità degli ID Projects come il contesto volatile e turbolento, l'influenza politica, l'elevata burocrazia rendono necessaria una visione più ampia delle caratteristiche del progetto. Le capacità del management sono un fattore "igienico", ma non sufficiente per raggiungere il successo del progetto. Può risultare a questo punto interessante individuare i principali fattori che possano influenzare il successo del progetto per costruire un framework comprendente i principali csf.

In conclusione ne evince che il project success sia un argomento trattato nella letteratura ma che non converge a una soluzione o a una proposta condivisa, sottolineando così come il successo sia legato indissolubilmente a una percezione individuale. I CSF si sono evoluti passando a considerare solamente fattori "hard" arrivando a frameworks complessi e modelli che incorporano sia fattori "hard" che "soft". L'importanza di una o dell'altra categoria varia a seconda della tipologia di progetto e dalla fase di progetto considerata.

Il contesto degli ID Projects è ricco di sfide e minacce che li rendono di difficile attuazione. Quindi affiancando le peculiarità degli ID Projects e del contesto in considerazione possiamo concludere che "the personal qualities contributing to success in jobs in industrialized countries may not be the most useful in developing countries" (Lethem and Cooper, 1986). Quindi il project manager deve accettare il contesto dei progetti di sviluppo, mantenere alta la flessibilità, essere competente e percettivo per analizzare la natura dei problemi che possono emergere così da poter evitare che impattino negativamente sul project success

3.II Project Management nella Cooperazione allo Sviluppo

Con l'espressione project management s'intende un insieme di attività la cui realizzazione porta al raggiungimento degli scopi o obiettivi di progetto. Un progetto, come afferma il *PMBOK® Guide* (2008), edito dal PMI, è un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità. Lo stesso *PMBOK® Guide* sottolinea ancora che il project management è l'applicazione di conoscenze, capacità, strumenti e tecniche alle attività di progetto per soddisfarne i requisiti. La gestione di un progetto passa dunque attraverso delle fasi che determinano il suo ciclo di vita. Fondamenti di cultura di project management si possono riscontrare in tempi remoti, in civiltà diverse tra loro e geograficamente distanti. Dagli egizi ai romani rimangono testimonianze concrete di progetti che non avrebbero potuto svilupparsi in assenza di una buona cultura nel campo del project management.

Il fine ultimo dell'utilizzo delle tecniche di project management è sempre stato quello di raggiungere gli obiettivi di progetto rispettando i limiti di tempo, costo e qualità, utilizzando in modo efficiente le risorse e avvalendosi di un sistema integrato di pianificazione e controllo.

I vincoli di tempo, costo e qualità sopra riportati compongono la tradizionale triade di parametri gestionali caratteristici di un progetto. Essi sono tra loro interdipendenti e sono oggetto dell'azione di pianificazione e controllo del project management. Devono essere presi in considerazione lungo tutto il ciclo di vita del progetto che comprende: una fase concettuale iniziale, dove viene definita la strategia di conduzione del progetto; una fase di definizione, in cui si sviluppano nel dettaglio i risultati attesi dal progetto e i relative piani operative di realizzazione; una fase di realizzazione, nella quale avviene la mobilitazione delle risorse; ed infine una fase di rilascio, dove avviene il trasferimento del risultato del progetto all'utilizzatore. La gestione dei progetti ha porta allo sviluppo e introduzione di nuove tecniche e metodologie di gestione.

Il project management svolge un ruolo fondamentale nella Cooperazione allo Sviluppo poiché rappresenta il mezzo principale attraverso cui gli aiuti forniti dalle organizzazioni

donor pubbliche e private, nazionali o internazionali, si traducono in condizioni migliori di vita per le popolazioni dei Paesi in difficoltà. Il project management iniziò a diffondersi nel settore della Cooperazione allo Sviluppo con l'implementazione dei primi progetti di aiuto dopo la Seconda Guerra Mondiale, ma divenne più articolato e strutturato solo quando venne introdotto il Logical Framework Approach lungo l'intero ciclo di progetto. Da quel momento le tecniche universali di project management (WBS, Gantt Chart, LRC, Activity Schedule, Risk Management...) vennero utilizzate in modo coordinato per la gestione dei progetti di Cooperazione, spesso adottate in forma semplificata o modificata in base alle esigenze del contesto e a quelle degli attori coinvolti negli interventi. L'adozione della disciplina di gestione dei progetti nel contesto degli aiuti allo Sviluppo è dovuta al fatto che il project management permette al team e agli attori dell'intervento di lavorare in modo più rapido, efficiente e coordinato. Esso consente infatti di far emergere le capacità e i 'punti di forza' dei partecipanti fornendo loro un'efficiente e coerente struttura per definire, pianificare e gestire tutto il lavoro necessario all'interno di un progetto, a prescindere dalla struttura dell'organizzazione in cui si opera. Il project management, inoltre, fornisce anche strumenti e tecniche che permettono la valutazione degli interventi e una conseguente archiviazione delle 'lessons learned' raccolte durante l'implementazione del progetto che possono così essere riutilizzate per la progettazione e realizzazione di interventi futuri simili. Nonostante i numerosi vantaggi e benefici offerti, l'utilizzo di strumenti e tecniche di project management nei Paesi in via di Sviluppo è ancora in fase iniziale (Abbasi e Al-Mharmah, 2000). L'esistenza di numerosi problemi di carattere sociale, culturale, politico e finanziario porta, infatti, a scarse performance nella gestione degli interventi. Per questo motivo le strategie di utilizzo e diffusione delle tecniche di gestione dei progetti devono essere coerenti con la cultura e le caratteristiche della società nonché con la sua configurazione economica, politica e amministrativa. Come molte altre tipologie di associazioni appartenenti al terzo settore, le organizzazioni non governative hanno adottato piuttosto tardi il concetto di 'management' (Lewis, 2005) e con esso la disciplina di gestione dei progetti.

Analizzando lo scenario ciò che emerge è, quindi, l'esigenza di uno standard di gestione dei progetti specifico per gli ID projects poiché le tecniche universali di project management non sono sufficienti e adeguate per operare in contesti di Sviluppo (Youker, 1999), dove è necessario considerare tutti gli aspetti precedentemente esposti. In accordo con Youker anche altri autori, ad esempio Ahsan e Gunawan (2009), ritengono sia necessario un

adeguamento del 'project management body of knowledge' ai progetti internazionali di Sviluppo.

Nel corso degli anni presso le principali agenzie internazionali di Sviluppo si è cercato di identificare degli strumenti e, più in generale, di dare vita a una metodologia che fosse adeguata alla progettazione e alla gestione di tali interventi. Il Logical Framework Approach e, in generale, il Project Cycle Management sono i risultati di tali sforzi.

3.1. *Il Project Cycle Management*

Project Cycle Management è il termine usato per descrivere l'insieme dei processi decisionali, delle attività e degli strumenti utilizzati durante il ciclo di vita di un progetto.

Nell'ambito specifico della Cooperazione, questo termine indica la metodologia tramite la quale i progetti di Sviluppo vengono pianificati e poi implementati secondo una sequenza di fasi ben precisa e con l'ausilio di strumenti che mirano non solo al raggiungimento degli obiettivi progettuali ma anche alla partecipazione attiva degli stakeholders, alla totale comprensione delle caratteristiche, delle difficoltà e dei problemi del contesto in cui il progetto si colloca, cercando di rendere disponibili tutte le informazioni necessarie. Pertanto, l'obiettivo del Project Cycle Management consiste nel migliorare la fattibilità e la sostenibilità dei progetti e dei programmi da implementare.

Il concetto di *Project Cycle Management* nasce dall'integrazione, evolutasi nel tempo, del ciclo di progetto, *Project Life Cycle*, con il quadro logico, il *Logical Framework (Logframe o LF)*.

Il quadro logico, concetto originariamente usato come approccio di pianificazione nell'ambito militare e adottato anche dall'agenzia spaziale NASA, emerge nell'ambiente della Cooperazione nel 1969 in America, presso la US Agency of International Development (USAID), al fine di migliorare i sistemi di pianificazione e valutazione dei progetti in atto. La fase di progettazione di tali interventi, infatti, era troppo approssimativa e priva di chiari obiettivi che potessero essere utilizzati per monitorare e valutare il successo (o il fallimento) di un progetto; le responsabilità del management, inoltre, non erano definite in modo esplicito e spesso la valutazione era vista come un processo ostile perché non vi era accordo su ciò che il progetto stava davvero cercando di realizzare. Era quindi necessario elaborare uno strumento che permettesse di rendere efficaci i progetti e facilitasse la fase di monitoraggio e valutazione.

Grazie all'ausilio di due società di consulenza americane (Fry Associates e PCI), nel 1969 venne sviluppata una matrice quattro per quattro, il quadro logico appunto, che venne ufficialmente adottata all'interno del ciclo di progetto da USAID nel 1971 per i soli *'technical assistance project'* e poi, a partire dal 1974, per tutti i *'foreign assistance projects'* proposti dall'agenzia. Nella sua versione originale questo strumento venne principalmente utilizzato per il monitoraggio e la valutazione ex-post.

| Intervention Logic | Objectively verifiable indicators | Sources of verification | Assumptions |
|---------------------------|--|--------------------------------|--------------------|
| <i>Goal</i> | | | |
| <i>Purpose</i> | | | |
| <i>Outputs</i> | | | |
| <i>Inputs</i> | | | |

Tab. 11 LogFrame

In seguito ci furono altre organizzazioni che adottarono, nella gestione del ciclo di progetto, il LF originato presso USAID seppur con qualche modifica: CIDA (Canadian International Development Agency) intorno alla metà degli anni Settanta iniziò ad utilizzare il LF introducendo tuttavia nuovi metodi di valutazione e monitoraggio e dando maggiore importanza alla *'donor's perspective'*; ODA/DFID (Overseas Development Administration / Department For International Development) adottarono ufficialmente il Logframe nel 1985 con qualche differenza nelle *'etichette'* delle righe e delle colonne, come fecero anche a partire dagli anni Ottanta numerose agenzie per lo Sviluppo americane, ad esempio UNDP e IFAD.

Nel 1986 la matrice logica venne introdotta nella gestione dei progetti anche dalla FAO (Food and Agricultural Organization), acquisendo in più la riga delle *'attività'*.

All'inizio degli anni Ottanta l'agenzia tedesca GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), su commissione del ministero tedesco per la Cooperazione e lo Sviluppo

(BMZ), incorporò, con opportune modifiche, il LF all'interno di un nuovo approccio trasversale all'intero ciclo di progetto: nacque così ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung – Objectives Oriented Project Planning).

Nel 1980/1981 ZOPP venne inizialmente applicato ad un progetto pilota e, dando buoni risultati, venne in seguito strutturato e ampliato attraverso l'introduzione del concetto di pianificazione partecipata fino a diventare obbligatorio nel 1986 presso l'agenzia stessa e ad essere incorporato nel GTZ Organisational Manual nel 1987 come una 'binding regulation'.

L'aspetto innovativo che distingue l'approccio ZOPP da quello sviluppato presso USAID o ODA/DFID consiste in una maggiore attenzione rivolta alla pianificazione partecipata e ai suoi meccanismi strutturati (analisi degli stakeholders, dei problemi, degli obiettivi, nuove figure professionali come i facilitatori, tecniche visive...), alla logica verticale (ovvero alla relazione gerarchica tra gli obiettivi) e alla formalizzazione delle diverse fasi del ciclo di progetto.

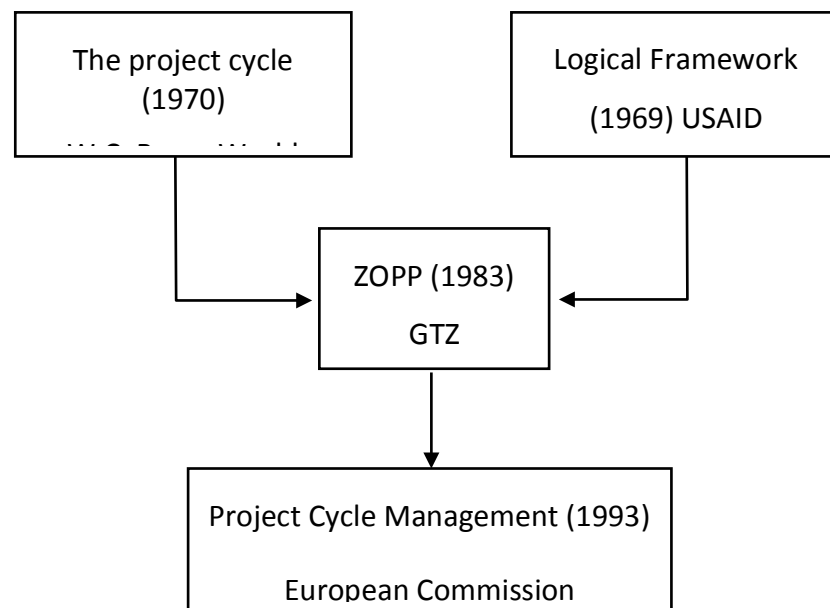
L'approccio così modificato venne adottato dall'agenzia belga INTRAC nel 1990 e da quella norvegese NORAD che apportò qualche modifica (invece di una matrice quattro per quattro utilizzò una matrice quattro per tre, eliminando la colonna relativa alle fonti e ai mezzi di verifica). Altre associazioni si interessarono in seguito all'approccio ZOPP: DANIDA, ADB, IDB, UNIDO, IBRD; anche organizzazioni situate nei paesi partner, ad esempio Filippine e Thailandia, incorporarono il metodo ZOPP nella gestione dei loro progetti interni.

La Commissione Europea sviluppò una propria versione del project cycle management basata sull'approccio ZOPP nel 1993, così come fecero le agenzie giapponesi FASID e JICA, rispettivamente nel 1990 e nel 1994.

In particolare, la Commissione Europea enfatizzò molto l'aspetto partecipativo e la necessità di esprimere i bisogni dei beneficiari con un format semplice e sintetico. Questo approccio divenne obbligatorio per tutte quelle nazioni che volessero implementare progetti di Sviluppo finanziati dai fondi della Commissione Europea e venne successivamente modificato e ridefinito sino all'ultima versione, edita nel mese di Marzo 2004.

Nonostante la matrice logica si sia integrata nel ciclo di progetto e diffusa largamente con notevole rapidità, è ancora tuttavia lontana dall'essere universalmente accettata. Negli ultimi anni, infatti, il LF è stato oggetto di numerose critiche inerenti sia l'aspetto teorico sia la sua applicazione pratica. In accordo con Couillard et al. (2009) uno dei principali problemi riscontrati consiste nel fatto che la terminologia utilizzata nel LF non è familiare a coloro che la utilizzano. In altre parole, i termini adottati non sono facilmente riconducibili ai più noti

standard di project management e questo genera molto spesso confusione. Di conseguenza, risulta difficile, per esempio, identificare le differenze tra 'goal' e 'purpose', stabilire gli indicatori di valutazione richiesti nella seconda colonna o delineare le 'assumptions'. L'individuazione di tali limiti, tuttavia, risulta essere positiva poiché sollecita l'evoluzione e il miglioramento del quadro logico che rappresenta la più completa e integrata metodologia disponibile per pianificare e monitorare lo svolgimento di un progetto di Sviluppo.



Tab. 12 Evoluzione del project management negli ID projects

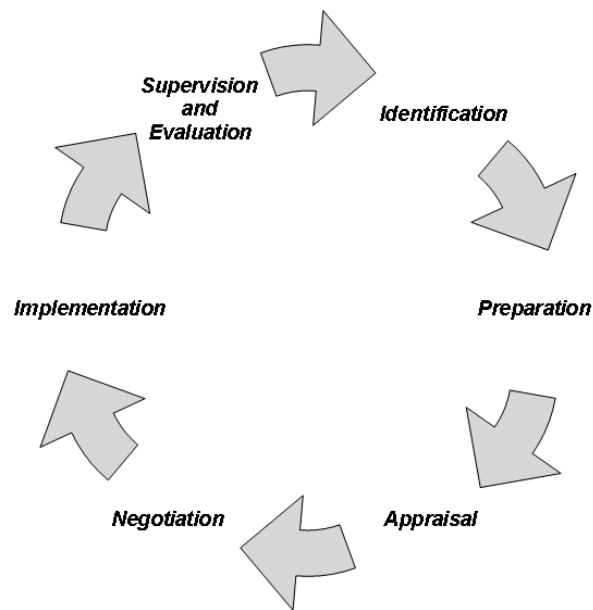
3.2. Project Life Cycle

Il ciclo di progetto (*Project Cycle* o *Project Life Cycle*), inteso come processo razionale ciclico articolato in diverse fasi e costituito dall'insieme delle azioni intraprese per la realizzazione delle attività collegate ad un progetto (Biggs e Smith, 2003), è sempre stato alla base del project management e, quindi, di ogni nuovo progetto da realizzare, in particolar modo in ambito di Cooperazione allo Sviluppo.

Nel 1970 Warren C. Baum, membro della Banca Mondiale di cui nel 1982 divenne vice presidente, formalizzò il concetto di 'ciclo di progetto' definendo nel dettaglio ciascuna singola fase e le attività previste in essa. Nell'articolo da lui redatto e pubblicato sulla rivista *Finance and Development* nel 1970 Baum identificò cinque fasi distinte strutturate in un ciclo. Otto anni dopo l'autore aggiunse un sesto step, andando così a delineare sei fasi attraverso cui la gestione del progetto di Cooperazione allo Sviluppo divenne più razionale,

lineare e semplice da implementare e sulla base delle quali ogni agenzia di Sviluppo avrebbe poi definito il 'suo' ciclo di progetto :

1. Identification: identificazione e selezione dei progetti realizzabili che supportano, all'interno di un più ampio programma, la strategia di Sviluppo e di crescita adottata per una nazione o per un particolare settore in essa. In questo primo step è prevista una consistente fase di analisi che fornisce le basi per una continua e proficua interazione tra l'ente finanziatore-promotore e i destinatari del progetto: un'ottima integrazione e una realizzazione partecipata del progetto ne favorisce infatti il successo e la sostenibilità. La fase di *identification* è dunque molto delicata e, in un certo senso, decisiva perché da essa dipende il raggiungimento degli obiettivi previsti dal programma all'interno del quale il progetto da realizzare è inserito.
2. Preparation: stesura di una sintesi di progetto e studio di fattibilità che accerti che ci siano tutte le condizioni tecniche, istituzionali, economiche e finanziarie necessarie al raggiungimento degli obiettivi progettuali. E' in questa fase che si attua il confronto tra le possibili alternative progettuali.
3. Appraisal: fase di valutazione tipica del ciclo adottato dalla Banca Mondiale e utilizzata per stimare la completezza del progetto: durante questo terzo step, infatti, si effettua una review globale di tutto il progetto e si gettano le basi per implementarlo. La fase di *appraisal* riguarda aspetti tecnici, istituzionali, economici e finanziari del progetto
4. Negotiation: fase in cui l'ente finanziatore e coloro che implementano il progetto cercano un comune accordo sulle misure necessarie per sviluppare l'intervento. Gli accordi stipulati sono poi formalizzati e registrati su documenti che definiscono accuratamente ogni dettaglio del finanziamento concesso. Con l'assegnazione del finanziamento si conclude la prima parte del ciclo di progetto, quella legata allo studio e alla programmazione, e ne inizia una decisamente più concreta e tangibile.
5. Implementation and Supervision: realizzazione operativa del progetto e costante attività di supervisione per impedire qualsiasi dispersione di sforzi ed energie al fine di ottenere, nei tempi prestabiliti, risultati tangibili.
6. Evaluation: valutazione effettuata quando il progetto si è ormai concluso. La valutazione finale è di fondamentale importanza non solo perché verifica che tutto si sia svolto secondo le stime e i piani predefiniti, ma anche perché fornisce una preziosissima conoscenza che, se opportunamente gestita e archiviata, permette di facilitare il corso di progetti futuri simili a quello appena concluso.



Tab. 13 Baum's project cycle

Da questa prima comparazione si può capire come i modelli di ciclo di vita presentati siano simili per tutte e tre le guidelines, offrendo una struttura analoga. PMD Pro risulta essere quella più indirizzata verso la gestione degli ID Project, inserendo nelle argomentazioni continui riferimenti alle peculiarità dei progetti di cooperazione per lo sviluppo e fornendo strumenti specifici. In questa prima comparazione si è notato come la descrizione degli argomenti da parte della guida *Fundamental of Project Management* sia carente in contenuti e troppo essenziale. Maggiori argomentazioni sarebbero state gradite per una migliore comprensione delle attività da svolgere nelle fasi del Life Cycle.

Dall'analisi della letteratura abbiamo notato come alcuni autori suggeriscano che alle classiche fasi del ciclo di vita, possa essere utile affiancare due "fasi" trasversali lungo il progetto. Trasversali perché operano a un livello superiore, comprendendo e condividendo gli inputs, gli outputs e gli stakeholders di ogni fase del progetto.

Viste le peculiarità del settore degli ID Projects e la conseguente difficoltà d'implementazione di successo dei progetti, può risultare buona norma sfruttare ogni mezzo a disposizione per raggiungere il project success.

Con l'introduzione di queste due fasi non bisogna mai dimenticare che la gestione di un ID Projects si basa sull'individuazione di un equilibrio: infatti esiste un tradeoff tra eccessiva strutturazione del sistema di gestione e una mancanza dello stesso. Infatti considerando che gli strumenti di management, nella maggior parte dei casi derivano dal campo business o da un adattamento di un approccio, devono essere modificati e contestualizzati affinché risultino efficaci ed efficienti.

- Financial monitoring and evaluation

Il project finance deve essere seguire uno schema rigoroso che permetta di tener in considerazione le varie voci che possono andare ad impattare sul progetto, che siano riguardanti al personale coinvolto, alle furniture o agli overhead. Il processo di budgeting deve essere supervisionato da un team dedicato in modo che il reporting soddisfi le richieste dei donors.

Questa fase può essere supportata dall'introduzione di un sistema che permetta una visione d'insieme del progetto come il LFA.

- External accountability

Le relazioni esistenti verso l'esterno possono ricoprire un ruolo chiave nella comunicazione dei risultati e del project success, soprattutto in un contesto come quello considerato, dove i progetti hanno in gran parte caratteristiche di tipo soft. Infatti nella letteratura esistono casi recenti in cui le agenzie sono attaccate dai media o da agenzie internazionali, riguarda alla scarsa efficacia dei progetti implementati. Ovviamente conseguire il successo per un ID Projects è più complesso che un progetto di tipo hard e for profit, ma a volte il problema non è la mancato successo del progetto in se: il problema è la comunicazione e la condivisione dei risultati con il mondo esterno. Infatti i vari attori hanno una percezione del successo e della realtà differente: un buon livello di comunicazione permette l'allineamento, anche solo parziale di questi punti di vista.

Possiamo individuare tre macro aree su cui l'accountability esterna si focalizza:

1. Comprensione delle metodologie di progetto applicate e come impattano il project cycle.
2. Comprensione di come le procedure implementate possano fronteggiare le criticità o

le sfide dell'ambiente; comunicazione della consistenza dei risultati (importanza sistema di monitoraggio).

3. Analizzare come i processi di monitoraggio e valutazione indirizzino il progetto verso le necessità locali

Nella letteratura esistono molti studi che sottolineano come spesso le strategie decise in fase iniziale di progetto, non vengono implementate correttamente, a causa dei vari fattori interni ed esterni. Tuttavia sono molti i casi in cui, nonostante la strada intrapresa nell'evolversi del progetto, i risultati finali sono positivi; bisogna però prestare attenzione a non considerare il cambiamento in itinere come una procedura standard che porterebbe a una percezione del project management troppo debole. Infatti un processo di pianificazione adeguato permette una visione più di lungo periodo che permette di considerare con maggior precisione variabili come il tempo e le risorse in gioco. Inoltre permette di stimare le aspettative degli stakeholders verso gli output previsti. Concludendo, cambiamenti in corso di progetto non sono da evitare a ogni costo, ma devono avvenire secondo un dato criterio e seguendo un approccio coerente.

3.3. *Logical Framework e Logical Framework Approach*

Con il termine *Logical Framework Approach* (LFA) si identifica un approccio analitico e strutturato per la pianificazione e la gestione di progetti. Questo approccio è utilizzato in tutte le fasi del ciclo di progetto e deve essere pensato come una sorta di 'aid to thinking' (EC, 2004) perché permette di analizzare e organizzare in modo strutturato tutte le informazioni importanti per l'intervento in modo che possano essere identificate debolezze, criticità, problemi e le decisioni che devono essere prese si basino su informazioni, per quanto possibile, certe e complete.

L'output di questo approccio consiste nel quadro logico o *Logical Framework Matrix* (LFM, *Logframe*, *Logical Framework* o *LF*), una matrice di quattro righe e quattro colonne che riassume gli elementi chiave del progetto.

La prima colonna del LF descrive la logica dell'intervento e comprende:

- *Obiettivi generali (Overall Objectives)*: finalità di Sviluppo che l'intervento può contribuire a raggiungere. Gli obiettivi generali non costituiscono traguardi di esclusiva pertinenza del progetto ma sono formulati sulla base dei problemi fondamentali dell'area o del gruppo target e il loro raggiungimento è condiviso con altri programmi/progetti di Cooperazione.
- *Obiettivi specifici (Purpose)*: fine che si intende conseguire attraverso l'esecuzione del progetto.
- *Risultati attesi (Outputs)*: realizzazioni materiali e immateriali, cioè le performance misurabili ottenute attraverso le attività previste dal progetto.
- *Attività (Activities)*: azioni che vengono implementate e condotte per conseguire i risultati attesi e, quindi, l'obiettivo specifico di progetto.

Talvolta viene aggiunta una quinta riga che definisce le *Risorse (Means)*, ovvero tutto ciò che rende possibile la realizzazione delle attività (e.g. risorse umane, finanziarie, materiali, ecc...).

La seconda colonna contiene gli indicatori utilizzati per monitorare e valutare il raggiungimento degli obiettivi per ciascuno dei quali vengono definiti i seguenti elementi: una variabile; un *target-group*; un tempo di osservazione; un valore di riferimento. Gli indicatori sono anche chiamati *Indicatori oggettivamente verificabili (Objectively Verifiable Indicators)* perché devono essere definiti in modo tale che le informazioni da essi fornite siano le stesse anche se raccolte da soggetti differenti; essi, infatti, descrivono gli obiettivi di progetto in termini oggettivamente misurabili facilitandone così la verifica e delineando la base per il processo di monitoraggio e valutazione. Nella scelta degli indicatori è importante ricordare che ciascuno di essi deve essere 'SMART', cioè:

- **Specific**: specifico rispetto un obiettivo che desidera misurare;
- **Measurable**: misurabile sia dal punto di vista quantitativo sia dal punto di vista qualitativo;
- **Available**: disponibile ad un costo accettabile;
- **Relevant**: rilevante, ovvero utile a chi si occupa del progetto;
- **Time-bound**: basato sul tempo.

La terza colonna del quadro logico contiene le *Fonti di verifica (Source of Verification)*, ossia documenti, reports e altre risorse che forniscono informazioni utili per misurare il progresso del progetto verso obiettivi e risultati pianificati. Le fonti di verifica dovrebbero essere

specificate nello stesso momento in cui vengono formulati gli indicatori per poter assicurare che questi siano realisticamente misurabili in un ragionevole periodo di tempo e senza costi eccessivi. Ciascuna fonte di verifica può essere interna o esterna al progetto, quelle esterne dovrebbero essere valutate in termini di accessibilità, affidabilità, rilevanza e dovrebbero essere accessibili a bassi costi. Ogni fonte di verifica dovrebbe specificare come le informazioni devono essere raccolte, chi le deve raccogliere, quando e con che frequenza. Pertanto nelle prime tre righe del LF si inseriscono indicazioni relative a dove e in quale forma saranno reperite le informazioni per assegnare dei valori agli indicatori della colonna precedente. Nella quarta riga vengono inseriti i costi stimati e la fonte di finanziamento per la mobilitazione delle risorse stimate come necessarie.

L'ultima colonna del LF è adibita alle *Condizioni* o assunti principali (*Assumptions*), ovvero le ipotesi favorevoli fuori dal controllo diretto dell'intervento il cui mancato verificarsi può impedire il corretto svolgersi del progetto o inficiare il conseguimento dei risultati e degli obiettivi.

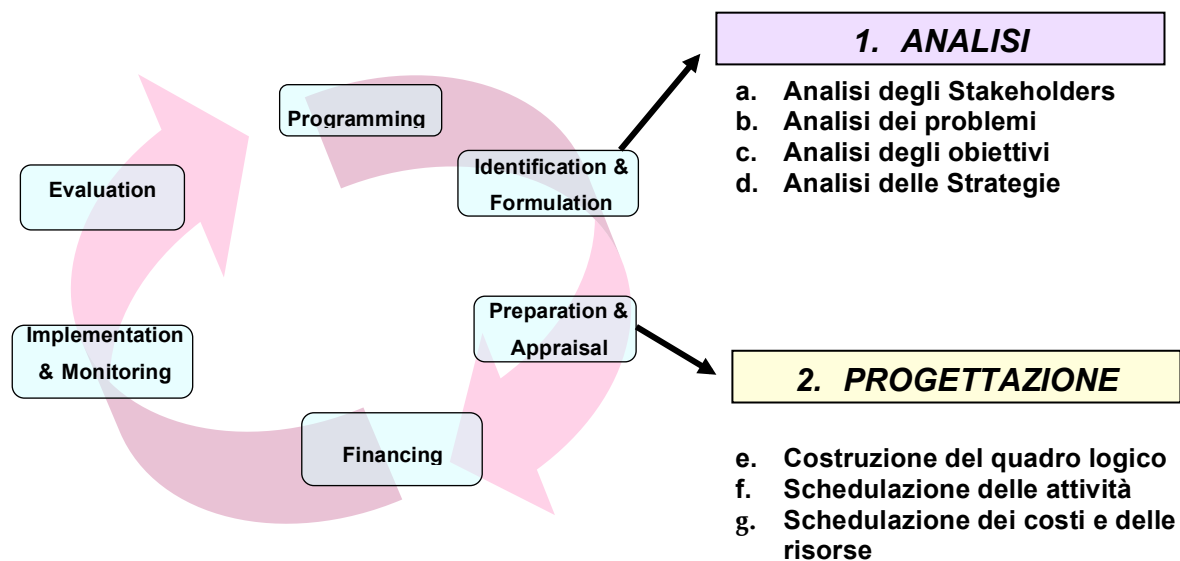
Nelle prime quattro righe della matrice si indicano le condizioni essenziali per il raggiungimento degli obiettivi generali, specifici, dei risultati attesi e delle attività rispettivamente. Nell'ultima cella in basso a destra vengono indicate le *Precondizioni* (*Pre-Conditions*), cioè le condizioni che devono essere soddisfatte prima che abbia inizio la realizzazione del progetto.

La compilazione del quadro logico non è una semplice sequenza lineare di passi bensì un processo iterativo che si snoda lungo l'intero ciclo di progetto, chiamato Logical Framework Approach.

Per redigere correttamente un Logframe è necessario procedere attraverso due stadi principali che sono espletati progressivamente durante le fasi di Identification&Formulation e Preparation&Appraisal di un generico ciclo di progetto:

1. *Analysis*: il contesto esistente viene analizzato per sviluppare la vision di una futura situazione che si vuole realizzare e per selezionare le strategie di intervento che verranno implementate allo scopo di conseguirla. A tal fine questa fase comprende:
 - a. Analisi degli Stakeholder (*Stakeholder Analysis*)
 - b. Analisi dei Problemi (*Problem Analysis*)
 - c. Analisi degli Obiettivi (*Objective Analysis*)
 - d. Analisi delle Strategie (*Strategy Analysis*)

2. *Planning*: i risultati delle analisi precedentemente effettuate sono tradotti in un piano operativo. E' questo lo stadio in cui viene completato il LF e in cui le attività e le risorse sono definite e pianificate sull'intera durata del progetto. La progettazione comprende:
- Costruzione del quadro logico (*Logical Framework*)
 - Schedulazione delle attività (*Activity Schedule*)
 - Schedulazione delle risorse (*Input and Cost Schedule*)



Tab. 14 Logical Framework Approach

1. Analysis

1.1. Analisi degli Stakeholders

Gli stakeholders del progetto, ossia individui, gruppi di persone, istituzioni o imprese che potrebbero avere un significativo interesse nel successo o nel fallimento di un intervento, presentano differenti interessi, ruoli e problemi che devono essere riconosciuti e compresi a fondo nella fase di identificazione del progetto, di definizione degli obiettivi e di selezione della strategia da implementare, se si vuole aumentare la probabilità di successo dell'intervento.

L'analisi degli stakeholders, dunque, si pone come obiettivo quello di:

- identificare e definire le caratteristiche degli stakeholders chiave;

- analizzare le modalità con le quali essi possono essere influenzati o possono influenzare il progetto;
- comprendere le relazioni fra i vari portatori di interesse, compresa un'analisi dei conflitti di interesse reali o potenziali;
- comprendere le aspettative fra stakeholders;
- analizzare la capacità effettiva dei differenti stakeholders nel partecipare/contribuire al progetto;
- indirizzare meglio l'impatto dell'intervento.

I principali passi che compongono quest'analisi sono:

- I. Individuare con chiarezza il problema/opportunità di sviluppo da affrontare
- II. Identificare tutti quei gruppi che hanno un significativo interesse nel (potenziale) progetto
- III. Esaminare i loro rispettivi ruoli, interessi, poteri e capacità di partecipare al progetto
- IV. Identificare l'estensione del conflitto o della cooperazione tra stakeholders
- V. Interpretare i risultati delle analisi/indagini e incorporare le principali informazioni nel design di progetto assicurando che le risorse vengano definite e distribuite in modo corretto ed equilibrato, il management e il coordinamento siano appropriati al fine di promuovere l'ownership e la partecipazione degli stakeholders e che i conflitti di interessi vengano riconosciuti e esplicitamente allocati nel disegno di progetto.

Esistono diversi strumenti che possono essere utilizzati per condurre l'analisi degli stakeholders, ad esempio *Stakeholder Analysis Matrix*, *SWOT Analysis*, *Venn diagrams*, *Spider Diagrams* etc (EC, 2004).

Le conclusioni che emergono dall'analisi vengono riportate, all'interno del Logical Framework, nella colonna delle Assumptions e Pre-Conditions.

1.2. Analisi dei Problemi

L'analisi dei problemi identifica gli aspetti negativi della situazione esistente e stabilisce tra di essi una relazione di causa-effetto. Lo scopo di questa analisi consiste nel riconoscere i 'colli di bottiglia' dell'intervento e i principali ostacoli a cui gli stakeholders danno maggiore importanza e che si augurano di vedere risolti.

L'analisi si articola in tre momenti principali:

- I. definizione di una struttura e di un tema di analisi
- II. identificazione dei principali problemi dei beneficiari e dei target groups
- III. visualizzazione del complesso delle difficoltà nella forma di un diagramma, chiamato *albero dei problemi*, in grado di semplificare l'analisi e rendere più chiare le relazioni di causa-effetto esistenti.

L'*albero dei problemi* viene costruito a partire dall'identificazione di una prima situazione problematica alla quale vengono relazionati altri problemi ad essa connessi come:

- causa, nel qual caso si collocano graficamente ad un livello inferiore;
- effetto, nel qual caso si collocano ad un livello superiore;
- né causa né effetto, nel qual caso si collocano al suo stesso livello.

Questo procedimento viene reiterato finché tutti i problemi identificati non hanno trovato collocazione nel diagramma. Identificate tutte le difficoltà si tracciano linee di connessione, sempre rivolte verso l'alto, per evidenziare i legami tra i diversi problemi.

Nel redigere questo documento è importante ricordare che la qualità dell'output (gerarchia dei problemi) è determinata principalmente da chi è coinvolto nell'analisi e dall'abilità dei facilitatori.

L'*albero dei problemi* rappresenta una sintesi della realtà negativa esistente e come tale risulta essere piuttosto critica in quanto guida tutte le analisi e le decisioni successive e, quindi, i contenuti del quadro logico.

1.3. Analisi degli obiettivi

L'analisi degli obiettivi consiste nel descrivere gli scenari futuri derivanti dalla soluzione dei problemi (volgendo cioè in positivo l'albero dei problemi), permette di verificare la gerarchia degli obiettivi di progetto e evidenziare in un diagramma apposito le relazioni mezzi-fini che li legano.

I principali passi che definiscono quest'analisi sono:

- I. riformulazione di tutte le situazioni negative emerse dall'analisi dei problemi in situazioni positive auspicabili e realmente raggiungibili;
- II. verifica della relazione di causa-effetto per assicurare la veridicità e la completezza della gerarchia;

III. se necessaria correzione delle affermazioni fatte in precedenza, aggiunta di nuovi obiettivi se rilevanti e necessari per raggiungere i traguardi predefiniti ad un livello superiore e eliminazione di quegli obiettivi che invece non sembrano essere adeguati o essenziali.

L'output di questa analisi consiste nell'*albero degli obiettivi*, diagramma che fornisce una sintesi della situazione futura che si intende realizzare tramite il progetto derivandola dalla 'trasformazione' in positivo dell'albero dei problemi, mantenendo così l'idea progettuale coerente con le necessità emerse ed efficace. Le informazioni così ottenute vengono estrapolate dai diversi livelli del diagramma e inserite nella prima colonna del quadro logico.

Come l'albero dei problemi anche l'albero degli obiettivi è un modello semplificato ma robusto della realtà e, per essere tale, è opportuno che venga redatto con l'ausilio e la consulenza dei principali gruppi di Stakeholders.

1.4. Analisi delle strategie

L'analisi delle strategie, che ha come obiettivo quello di determinare la migliore strategia sulla base della quale realizzare il progetto, si articola in due stadi principali:

- I. individuazione delle diverse strategie progettuali, ovvero dei diversi gruppi di obiettivi simili nell'albero degli obiettivi;
- II. scelta della strategia progettuale più appropriata e realizzabile, selezionata sulla base di diversi criteri:
 - costi e benefici;
 - priorità;
 - benefici apportati ai target groups;
 - budget;
 - potenziale di successo/rischi;
 - tempo richiesto;
 - contributo atteso all'interno del programma in cui il progetto è inserito;
 - complementarità con altri programmi e progetti in corso di svolgimento;
 - fattibilità tecnica;
 - impatto ambientale;
 - etc.

2. Planning

e. Costruzione del quadro logico

Effettuate tutte le analisi precedentemente descritte è possibile iniziare a compilare la matrice logica. Come precedentemente affermato la compilazione del LF è un processo iterativo e continuo: nel momento in cui vengono aggiunte nuove parti o cambiati alcuni dettagli, le informazioni precedentemente inserite devono essere riviste al fine di verificarne la coerenza. Si può tuttavia identificare una sequenza generale di compilazione del LF che parte dalla descrizione del progetto (Intervention Logic), effettuata secondo una modalità top-down, e continua attraverso le condizioni (Assumptions), gli indicatori (Objectively Verifiable Indicators) e le fonti di verifica (Source of Verification) secondo una modalità bottom-up, sulla base delle informazioni raccolte nella precedente fase di Analisi.

All'interno della matrice è possibile identificare due logiche diverse secondo le quali leggere le informazioni in essa contenute:

- la *logica verticale*, che identifica ciò che il progetto intende fare, chiarisce le relazioni di causa-effetto e specifica le condizioni fondamentali e i rischi fuori dal controllo dei responsabili dell'intervento; tale logica viene anche definita ' *if-and-then logic* ' poiché assume che se determinate risorse sono disponibili e se le *Assumptions* sono vere allora specifiche attività di progetto possono essere realizzate , se certe attività vengono implementate e se le *Assumptions* sono vere allora verranno ottenuti determinati risultati di progetto; se certi risultati vengono raggiunti e se le *Assumptions* sono vere allora si può ottenere l'obiettivo specifico del progetto e se l'obiettivo specifico di progetto viene raggiunto e se le *Assumptions* sono vere allora può essere raggiunto anche un obiettivo più generale di Sviluppo.
- la *logica orizzontale*, che fa riferimento alla valutazione degli effetti e delle risorse utilizzate, alla specifica di indicatori oggettivamente verificabili e alle fonti di verifica di quest'ultimi.

Per completare la fase di Progettazione, una volta compilata la matrice del quadro logico, vanno preparate la scheda delle attività e il budget.

f. Schedulazione delle attività

La Scheda delle Attività (Activity Schedule) è una struttura utilizzata per analizzare e rappresentare graficamente le attività di progetto: essa, infatti, aiuta a identificarne la sequenza logica, la durata attesa, qualsiasi dipendenza che esista tra di esse e fornisce le basi per allocare le responsabilità di gestione. Una volta compilata la Scheda delle Attività è possibile intraprendere una più dettagliata definizione delle risorse e dei costi.

I principali passi che consentono di redigere una *Scheda delle Attività* sono i seguenti:

- I. Elencare le principali attività;
- II. Decomporre in modo sistematico ogni attività in fasi sempre più piccole fino ad identificarne le attività e i pacchetti di lavoro elementari;
- III. Rendere note la sequenza delle attività e le interdipendenze tra di esse;
- IV. Stimare la tempistica di avviamento, durata e completamento di ogni singola attività;
- V. Stimare la tempistica di avviamento, durata e completamento ad un livello superiore tramite un cronogramma (*Gantt Chart*);
- VI. Definire le milestones, cioè momenti tipici del progetto in cui analizzare in modo approfondito lo stato di avanzamento dell'intervento e individuare eventuali azioni correttive e di miglioramento;
- VII. Definire le capacità richieste dall'intervento;
- VIII. Allocare i pacchetti di lavoro all'interno del team di progetto.

g. Schedulazione dei costi e delle risorse

Utilizzando la Scheda delle Attività redatta nella fase precedentemente descritta è possibile definire e stimare in modo più dettagliato e preciso le risorse necessarie all'intervento.

In questa fase viene anche stabilito un *Budget* di progetto, che può essere steso per voci di costo o per attività.

Il LFA, dunque, è un metodo analitico che facilita, mediante l'adozione di uno schema sinottico in forma matriciale, l'analisi sistematica degli elementi essenziali di un progetto (obiettivi, risultati e attività) e ne evidenzia le relazioni causali. Una volta compilato, infatti, il quadro logico non solo rappresenta una sintesi razionale e completa del progetto ma anche una consistente e strutturata base per il monitoraggio e la valutazione dell'intervento. Il quadro logico ha quindi lo scopo di ordinare e organizzare i caratteri e le informazioni più

significative di un intervento e di facilitarne la comunicazione utilizzando un linguaggio semplice e standard: in questo modo l'intero progetto viene reso comprensibile a tutti gli attori coinvolti, nonostante essi possiedano background differenti.

3.3.1. Il LFA come strumento per affrontare le peculiarità dei ID projects

La modalità di utilizzo del LFA può variare a seconda dell'organizzazione che la introduce. Alcune agenzie utilizzano il LFA come chiave di un processo di pianificazione esplicito, in altre, ad esempio, può essere usata come sistema per la misura delle performance.

Il LFA si basa su una matrice quattro per quattro, il LogFrame (LF); le righe rappresentano i diversi livelli di obiettivi di progetto con i corrispondenti indicatori necessari per la misura delle performance; le colonne invece indicano come il conseguimento di questi obiettivi può avvenire ed essere verificato.

Il LogFrame (LF) è una semplice matrice quattro per quattro che attraverso due chiavi di lettura, logica verticale e logica orizzontale, si prefigge i seguenti scopi:

1. Identificare e chiarificare le relazioni di causa/effetto lungo i quattro livelli gerarchici (Goals, Purposes, output activities) comprendendo le influenze che i vari fattori esterni potrebbero avere.
2. Individuare un set di indicatori oggettivamente misurabili e verificabili che staranno alla base del processo di monitoraggio e valutazione.

In generale, il LF è ora considerato non più come un blue print che permette solamente una fase di controllo a posteriori da parte del donors, ma come uno strumento chiave in un approccio basato sul learning continuous in partecipazione dei vari stakeholders. Il LF infatti è il frutto di un'evoluzione che ha portato da un approccio di problem solving di tipo top-down, caratterizzato da indicatori quantitativi e razionali, a un approccio che privilegia la definizione degli obiettivi bottom-up tenendo quindi in considerazione i valori soggettivi e le misure qualitative che possono impattare sul progetto.

Il mondo delle agenzie Noprofit ha sperimentato casi sia di successo che fallimentari di

introduzione del LFA. Uno dei vantaggi immediati offerti dal LFA è la standardizzazione del project design così da permettere ai vari stakeholders di avere una visione di progetto condivisa per far sì che gli sforzi convergano verso gli output desiderati. Inoltre il LFA costringe gli attori ad avere una percezione più profonda, una maggiore consapevolezza degli input e degli output del progetto e delle varie fasi, sottolineandone le relazioni esistenti. La standardizzazione del LF inoltre permette una misura delle performance molto più immediata e oggettiva.

Ovviamente questo approccio non ha solo apporti positivi nella gestione dei progetti: infatti nella letteratura troviamo diversi studi che si focalizzano sui limiti dell'approccio considerato. Infatti si basa su un modello della realtà molto semplificato, che spesso può portare all'esclusione di fattori rilevanti per la gestione del progetto; ad esempio all'interno del LF non viene considerato l'aspetto culturale. Un altro punto a sfavore è che questo approccio tanto semplificativo e strutturato non lascia spazio per eventi inaspettati, siano essi negativi o positivi. Bakewell e Garbutt espongono come alcune agenzie nonprofit hanno introdotto questo approccio non attratti dai vantaggi offerti, ma solo per una questione di accountability esterna risultando così più attraenti per un donatore

Dall'analisi della letteratura possiamo concludere che esistono tre diverse opinioni riguardanti il sistema di performance measurement e su cosa dovrebbe focalizzarsi l'analisi. La balanced scorecard si focalizza sulla strategia e la mission, il POW framework (Kendall e Knapp) invece sul contesto. Dall'altro lato il LFA è fortemente incentrato sulla visione di progetto. Date le caratteristiche degli ID Projects risulta il LFA l'approccio più adatto: infatti le agenzie nonprofit non possono basare le loro misure solamente su indicatori tipici del settore for profit. Kaplan evidenzia come le organizzazioni nonprofit, invece che focalizzarsi su misure finanziarie, dovrebbero misurare l'efficacia e l'efficienza nel soddisfare i bisogni dei vari stakeholders. Sawhill e Williamson fanno un ulteriore passo avanti arrivando alla conclusione che *"performance measures must be tailored to the missions and goals of individual institutions; no generic scorecard nor any universal set of indicators will work in all cases for all nonprofits"*

Anche Kendall e Knape arrivano alla stessa conclusione: il mondo degli ID Projects non permette una soluzione unica e generale, data la grande varietà delle dimensioni in gioco, in primis la numerosità degli stakeholders coinvolti. Quindi il contesto in cui vengono

sviluppati ID Projects non permettono lo sviluppo di un framework standard da poter applicare e replicare, ma è necessario tener in considerazione le varie peculiarità durante tutte le fasi del ciclo di progetto. Secondo quanto dicono Medina-Borja, il task principale per un'agenzia no profit è individuare quali sono le specifiche aree rilevanti da misurare prendendo in considerazione sia i fattori interni che esterni.

Nonostante la letteratura considerata non arrivi a una conclusione univoca per poter affrontare con successo le peculiarità degli ID Projects, tutte le ricerche concordano riconoscendo la complessità del sistema di project management e misura delle performance, che necessitano di soluzioni ad hoc, caso per caso, considerando contemporaneamente fattori di diverso livello, sia interni che esterni.

3.3.2. *Vantaggi individuati nel LFA*

il punto di partenza da cui sviluppare questa analisi è che non bisogna mai considerare ovvi e scontati gli obiettivi di un progetto. Nelle teorie di project management meno recenti, gli obiettivi erano considerati come qualcosa inerenti solamente alla fase di pianificazione. Drucker afferma che non è corretto limitarli alla sola fase di pianificazione, infatti un approccio del genere può influenzare negativamente tutto il ciclo di vita del progetto; inoltre sostiene come l'identificazione degli obiettivi sia un prerequisito della pianificazione del progetto. Con questo approccio, senza aver stabilito gli obiettivi in partenza, la pianificazione e la gestione dei progetti risulta inefficiente. Conclude sottolineando come l'individuazione di obiettivi specifici sia un fattore chiave per il project success.

Altri ricercatori supportano a questo punto di vista, confermando l'importanza dell'esistenza di goals espliciti e andando oltre: infatti più gli obiettivi sono quantificabili, più risulta facile comunicarli, misurarli e verificarne l'andamento con tempestività (Locke 1968). Inoltre nella letteratura ricompre molta importanza il legame esistente tra le attività di progetto e i goals, che più è chiaro ed esplicito, più aumenta il grado di consapevolezza tra i vari stakeholders.

3.3.3. *Critiche al LFA*

Come per ogni teoria, esiste una fazione contraria al suo utilizzo, considerando le criticità maggiori dei benefici apportati. In questa sezione illustreremo i principali punti critici riscontrati nella letteratura:

- Difficoltà nello stabilire gli obiettivi: Punto di partenza del LFA è l'individuazione di obiettivi chiari ed espliciti; tuttavia nella teoria non si discute di come è possibile arrivare all'elevato grado di definizione richiesto. Kanter and Brinkerhoff sottolineano come il contesto degli ID Projects sia complesso e ricco di variabili sia esogene che endogene, ne consegue che gli obiettivi di progetto siano altrettanto difficili da individuare e formalizzare.
- Obiettivi personali vs obiettivi di progetto: negli ID Projects il peso dei singoli stakeholders può variare notevolmente, ma il fattore umano ha sempre un'elevata priorità. L'identificazione dei veri obiettivi di progetto può essere resa ancora più complicata a causa della complessità delle relazioni e dalla numerosità degli attori in gioco. Middleton Stone e Greer Brush (1996) affermano che non esistono obiettivi di progetto, ma solo obiettivi individuali: questi obiettivi dei singoli attori possono essere allineati con gli obiettivi di progetto o addirittura essere in contraddizione.
- Influenza dei fattori esterni: Un altro problema relativo alla definizione chiara degli obiettivi, questa volta non più relativo al fattore umano, è l'influenza dai fattori esterni. Pianificare e gestire un progetto tenendo in considerazione solamente obiettivi e variabili interne, raramente porterà a risultati soddisfacenti: infatti gli output del progetto sono funzione sia di variabili interne che esterne. L'introduzione di questa nuova dimensione rende necessario un grado elevato di flessibilità, che può essere in contrasto con una definizione rigorosa degli obiettivi di progetto.
- La relazione causa/effetto: altro criticità legata alla pianificazione troppo stretta degli obiettivi di progetto, è la difficoltà nell'individuare la vera relazione causa/effetto. Approccio comune è impegnare risorse e sforzi nella definizione dettagliata, per quanto possibile nel contesto degli ID Projects, degli obiettivi, trascurando invece l'importanza delle attività a monte. Questa inversione delle priorità inoltre rende difficile il capitalizzare le esperienze che avvengono durante il ciclo di vita di un progetto, ostacolando il learning continuous, necessario invece in contesti così dinamici e poco prevedibili.

Alcuni ricercatori, come Green e Griesinger (1996) sottolineano l'importanza di una pianificazione di progetto strategica anche nel settore dei progetti no profit. Dall'altro lato D'Aunno (1991) dice che le differenze tra i due settori sono così grandi e numerose, che sarebbe scorretto trattare i due mondi nello stesso modo, applicando agli ID Projects un approccio nato nel mondo for profit. Courtney (2002) illustra come la mission di molte agenzie no profit sia tipicamente astratto e complesso con una conseguente difficoltà

nell'individuare obiettivi specifici e misurabili. Inoltre a causa dell'elevato numero di stakeholders presenti possono esistere maggiori contrasti nel definire e individuare gli obiettivi e anche quando vengono formalizzati l'influenza della politica rende l'applicazione poco efficace. Sottolineando tutte queste criticità, Courtney afferma che il LFA non è la maniera più adatta ad affrontare un ID Projects.

D'Aunno invece sottolinea come un ID Projects non debba focalizzarsi su degli obiettivi chiari e specifici, ma su una necessità particolare, le necessità della comunità beneficiaria. Inoltre ID Projects possono avere effetti positivi difficilmente quantificabili o prevedibili durante la pianificazione del progetto, effetti che verrebbero ignorati in un approccio così rigido e strutturato come il LFA. Altra criticità individuata dall'autore è capire quale o quali stakeholders stabiliscono effettivamente gli obiettivi del progetto perché spesso i diversi attori non condividono il punto di vista riguardo le necessità da soddisfare o le priorità.

Powell (1987) continua facendo notare come una individuazione degli obiettivi poco precisa possa creare ambiguità interna che si traduce in un aumento della probabilità di discrepanza tra obiettivi ufficiali e effettivamente conseguiti.

3.3.4. La logica verticale del LFA

Per lo scopo di questa ricerca, abbiamo deciso di focalizzarci solamente sulla logica verticale caratteristica del LFA. Questa scelta è dovuta dalla struttura del nostro studio: infatti partendo dalle peculiarità degli ID projects, siamo passati ad individuare i fattori che ne influenzano il successo per poi passare invece agli strumenti e metodologie per l'implementazione. La logica verticale del LFA permette di collegare gli obiettivi e i relativi CSF individuati alle azioni ritenute necessarie per soddisfarli.

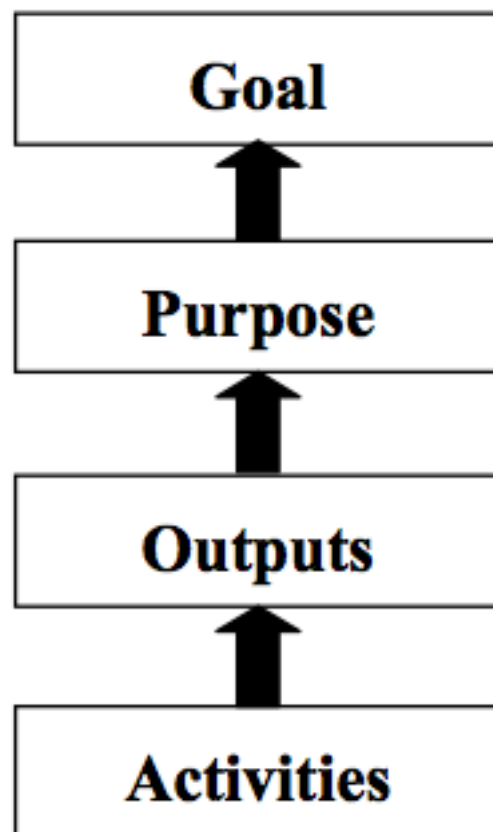
LFA si basa sull'individuazione di un set di obiettivi strutturati gerarchicamente con il fine di individuare la strategia di implementazione più adatta. Il ragionamento che sta alla base è che gli stakeholders dovrebbero iniziare a pianificare il progetto definendo in principio gli obiettivi di più alto livello, per poi analizzare quale set di output è il più adatto per poter soddisfare gli obiettivi prefissi.

La logica verticale del LFA è una semplificazione o concettualizzazione del piano di progetto (Gasper 2001). Questo piano è diviso in quattro livelli di obiettivi, collegati tra loro

da una sequenza causa effetto. Partendo dal livello più alto per arrivare allo specifico, troviamo:

- Goal
- Purpose
- Output
- Activities

Il legame esistente tra i vari livelli è considerato come se fosse lineare e unico (Gasper 2001). I goals, purpose, output e activities sono tutti obiettivi, ma a diversi livelli della gerarchia di progetto.



Tab. 15 Logica verticale LFA

Il goal è il livello più alto degli obiettivi e indica i cambiamenti desiderati nel lungo termine come risultato del progetto. Spesso coincidono con la mission dell'agenzia stessa e hanno a che fare a valori universali e umanitari. Il "purpose" punta a risolvere il problema principale e più specifico: infatti individua il perché il progetto viene implementato. Descrive la situazione che ci si aspetta di migliorare, illustrando i risultati attesi. L'outputs sono i risultati

diretti delle attività che sono implementato con il progetto. Sono gli effettivi e tangibili risultati del progetto e sono una diretta conseguenza delle attività del progetto.

Quindi in accordo con la logica verticale del LFA, le attività di progetto, se implementate correttamente, dovrebbero portare all'output desiderato. L'output a sua volta dovrebbe portare al raggiungimento del purpose che influenzerà il goal di progetto.

Importante sottolineare come il LFA si basa sull'assunzione che esista una singola catena di goals e che le attività e gli obiettivi di progetto sono legati tra loro da una relazione verticale lineare.

3.3.4.1. Critiche emerse contro la logica verticale del LFA

il LFA è considerato come un approccio che permette l'individuazione di una chiara direzione di sviluppo del progetto e una comprensione profonda del rapporto causa effetto esistente tra le attività e il set di goals individuato. Hersoug (1996) sottolinea come, in un contesto così ricco di variabili, dove il peso dei singoli stakeholders può variare molto, il LFA tenda a sovra specificare gli obiettivi e sovra enfatizzare il controllo a scapito della flessibilità: si avrà quindi un progetto estremamente path dependent. Anche Gasper (2001) afferma che, anche se l'individuazione strutturata e gerarchica di obiettivi spesso aiuta la gestione del progetto, possono esistere dei problemi soprattutto nel corto medio termine. Infatti l'approccio permette di passare da obiettivi molto generali ad attività specifiche in soli quattro passaggi, effettuando un'eccessiva semplificazione della realtà. Inoltre afferma che l'eccessivo focus sugli output possa far sì che venga ignorato il processo che ne sta alla base, compromettendone così la capitalizzazione delle lesson learned e non permettendo ad ipotetiche nuove alternative emerse in itinere di venire considerate.

Altri autori (Gasper 1999; Crawford & Bryce 2003; Dale 2003) hanno osservato come il LFA non sempre garantisca una visione d'insieme del progetto: infatti spesso dopo la fase di design, dopo quindi che il progetto sia finanziato, il metodo sia eccessivamente complesso per essere implementato coerentemente e quindi abbandonato.

Possiamo riassumere le maggiori critiche riscontrate nella letteratura nelle seguenti categorie:

- **Oversemplication:** nonostante il metodo incoraggi un approccio logico e pragmatico, i progetto vengono implementati in contesti complessi dove spesso le conoscenze o competenze non sono sufficienti. Il LF quindi può ritrarre una realtà eccessivamente semplificata del contesto e non tener in considerazione variabili

invece importanti.

- Rigidità: la matrice dei risultati potrebbe essere difficilmente aggiornata.
L'individuazione di performance indicators si adatta bene a un sistema di controllo, ma è critico quando si vuole verificare la corrispondenza tra azioni programmate e progresso effettivo. Inoltre l'idea di rappresentare diversi aspetti di un problema con una singola matrice, potrebbe unire varie questioni relative ai diversi stakeholders, rendendola difficile da consolidare in un unico documento (Gasper 2000).
- Tool eccessivamente statico: la matrice è basata su una fotografia attuale della realtà e non considera la dimensione temporale caratteristica di un sistema di project management. In accordo con Crawford & Bryce (2003), al metodo manca la dimensione "tempo", diventando così effettivamente inefficace per il project management durante l'intero ciclo di vita, specialmente riguardo a scopi di control e monitoring. Questa carenza rende ancora più difficile il passaggio tra una fase del ciclo di vita di progetto alla successiva.
- Accountability: in progetti dove la presenza dei vari stakeholders è così marcata, come negli ID Projects, viene dedicato ampio spazio alla creazione di un sistema di reporting adeguato. Tuttavia alcuni autori criticano questa tendenza a valutare l'andamento del progetto considerando solamente le necessità e le priorità dei donors, che possono anche non coincidere con i goals di progetto a livello locale. Le fondamenta per un sistema di gestione dei progetti in una ONG è la giusta combinazione tra accountability e sistema di misura delle performance.
L'accountability è promossa attraverso la trasparenza e il project performance è legato alla capacità di risposta del management (Crawford & Bryce 2003). Dalle analisi finora effettuata possiamo concludere come possano esistere diverse criticità legate alla relazione critica tra accountability e project management system:
 - L'obiettivo per l'accountability potrebbe portare a un data overload. Infatti le agenzie che implementano un ID Projects possono ricevere molta pressione da parte degli sponsor per quanto riguarda la raccolta e il monitoraggio delle informazioni. In un contesto così dinamico e variegato, non esiste una soluzione generale, ma bisogna considerare le varie dimensioni di ogni variabile, progetto per progetto. (Gray, Bebbington & Collison 2006)
 - L'impatto degli ID Projects non è sempre immediato da verificare a causa

della natura soft dei progetti. Tuttavia l'implementazione del progetto può essere misurata attraverso l'allocazione delle risorse alle varie attività, ma questo approccio non garantisce che il progetto si muova verso la direzione stabilita.

- Spesso esiste una grossa discrepanza tra la pianificazione iniziale di un progetto, riconducibile al LF, all'implementazione effettiva. Infatti in molti casi, una volta iniziata la fase di implementazione, il LF viene abbandonato aumentando così le discrepanze tra progetto effettivo e pianificato.

3.4. *Standard di Project Management negli ID projects*

Dal momento che il project management sta diventando sempre di più, attraverso la realizzazione degli ID projects, un elemento chiave nell'aiuto ai Paesi in via di Sviluppo, gli standard di project management hanno assunto un ruolo di 'catalizzatori' per un utilizzo più efficace ed efficiente delle risorse nel portare a termine uno sviluppo economico sostenibile (Bredillet, 2003).

Per comprendere appieno l'importanza degli standard nella gestione dei progetti risulta necessario dare prima una definizione del concetto 'standard'.

L'International Organization for Standardization (ISO) definisce standard un 'documento redatto per consenso e approvato da un organismo riconosciuto che fornisce, per uso comune e ripetuto, regole, linee guida o le caratteristiche di attività o dei loro risultati, finalizzati al conseguimento del grado ottimale di ordine in un determinato contesto'.

Il Project Management Institute (PMI), in modo simile, riporta nel PMBOK (Project Management Body of Knowledge) che uno standard è un 'documento approvato da un organismo riconosciuto che fornisce, per uso comune e ripetuto, regole, linee guida o caratteristiche per prodotti, processi o servizi per i quali il rispetto di tali regole non è obbligatorio' (PMBOK, 2000)

Recentemente la gestione dei progetti di cooperazione per lo sviluppo sta guadagnando importanza tra i professionisti di project management per la sua natura e contributo ai paesi in via di sviluppo. Ahsan K., Gunawan I.(2009) evidenziano l'assenza di uno standard adatto per la gestione degli ID Projects, che fornisca una certificazione e dei corsi di formazione nel campo degli ID Project.

La recente ricerca Landoni, Corti (2011) analizza come gli standard di project management fino ad ora esistenti fossero conosciuti e come fossero utilizzati dalle NGO italiane evidenziandone i limiti e le difficoltà di applicazione. Attraverso interviste a project manager di NGO italiane i due ricercatori hanno analizzato come gli approcci di Project Cycle Management (PCM) e Logical Framework Approach fossero conosciuti e quanto li ritenessero strumenti validi. Il risultato è stato che il PCM fosse lo standard più conosciuto e adeguato, ma al tempo stesso fosse uno strumento di difficile implementazione e che in futuro lo avrebbero applicato solamente se richiesto dall'agenzia finanziatrice. Tali ricerche hanno sollevato interrogativi e riflessioni che hanno portato ad uno spunto per un'indagine sulla presenza di guidelines sviluppate da agenzie non governative che forniscano degli standard di project management per gli ID Project.

Attualmente esistono diverse guidelines internazionali per la gestione di progetti a livello aziendale tra le quali: *PMBOK® Guide* (Project Management Body of Knowledge), fornita dal Project Management Institute (PMI); PRINCE2® (PRojects IN Controlled Environment), presentata da UK Office of Government Commerce. Tali guide rappresentano gli standard maggiormente diffusi per la gestione, controllo e organizzazione di un progetto.

Tuttavia gli standard proposti non sono concepiti per la gestione di particolari progetti il cui contesto è molto complesso e che presentano caratteristiche diverse da progetti tradizionali.

Per questo motivo l'indagine si è rivolta verso la ricerca di altre guidelines che fossero state create appositamente per la gestione, pianificazione, implementazione e monitoraggio degli ID Project.

Il risultato è stato quello dell'identificazione di due agenzie private, le quali hanno sviluppato dei progetti di formazione per project manager o per persone che hanno a che fare con la gestione di progetti di cooperazione e sviluppo. La prima ad essere stata individuata è stata PM4NGOs (Project Management for Non-Governmental Organizations), nata con l'obiettivo di aiutare ad ottimizzare gli investimenti nei progetti sviluppati dalle NGO. Questa agenzia propone dei corsi di formazione per i project manager basandosi su due guidelines: PMDPro1 e PMDPro, le quali permettono di ottenere delle certificazioni di diverso livello.

L'altra agenzia individuata è PM4DEV che fu creata per fornire consulenza di project management e servizi di formazione sulla base di una metodologia che è stata

personalizzata per riuscire ad affrontare le sfide che si presentano nei progetti di sviluppo. La divisione di formazione propone dei corsi i cui concetti sono raccolti in due guidelines: Fundamentals of Project Management e Mastering Project Management.

- **PM4NGOs**

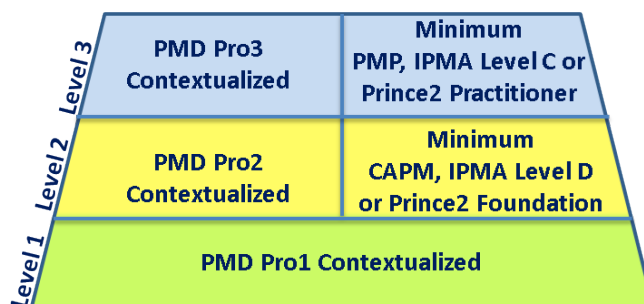
Nel marzo del 2007 un gruppo di dodici persone esperte nel campo del project management e del settore delle NGO si sono dedicate alla formazione di un gruppo di lavoro chiamato Project Management for NGOs (PM4NGOS). Inserendosi nell'iniziativa di educazione proposta dalla NGO LINGOs, l'iniziativa di queste dodici persone cerca di costruire un'educazione di project management nel settore delle NGO. Come evidenzia Chris Cattaway (2009), nel settore della cooperazione per lo sviluppo manca una standardizzazione solida di project management. Proprio per questo motivo nasce l'iniziativa di PM4NGOs.

Attualmente LINGOs svolge il ruolo di segretariato per PM4NGOs, ma ci sono altre NGO e organizzazioni che contribuiscono al progetto, una su tutte la fondazione del PMI, Project Management Institute's Educational Foundation (PMIEF). Lo scopo del PMI Educational Foundation è di promuovere il miglioramento delle condizioni economiche, educative, culturali e sociali attraverso l'applicazione, lo sviluppo e la promozione dei concetti, delle teorie e abilità di project management.

PM4NGOs con l'intento di creare un percorso formativo pubblica due guidelines chiamate PMDPro1 e PMDPro e offre un programma di certificazione suddiviso in tre livelli:

- Livello 1 - Prevede un esame on-line e richiede la conoscenza e la comprensione dei contenuti della guida PDMPPro.
- Livello 2 - Prevede un esame on-line e richiede la capacità di saper applicare e analizzare i contenuti della guida PMDPro. In più richiede una certificazione di livello base da parte di un'altra organizzazione professionale di project management (CAPM, IPMD Level D, Prince2 Foundation).
- Livello 3 - Prevede che i candidati sappiano applicare i contenuti della guida PMDPro ai progetti di sviluppo. Il candidato che dovrà avere anche una

qualificazione avanzata di un'altra organizzazione professionale di project management (PMP, IPMA's Level C certification, Prince2 Practitioner).



Tab. 16 Livelli di certificazione proposte da PM4NGOs

- **PM4DEV**

Organizzazione nata per fornire un'eccellenza ed un alto livello di professionalità nel campo del project management. Si avvale di esperti che hanno lavorato per anni in organizzazioni internazionali. PM4DEV è nata per fornire servizi di consulenza, formazione e workshop in project management e offre un project management information system.

L'obiettivo principale è quello di provvedere ai bisogni fondamentali della comunità che è coinvolta nei progetti di sviluppo, fornendo loro gli strumenti e i processi per pianificare, implementare e monitorare i progetti in un modo più consistente e affidabile. Attraverso una metodologia di gestione dei progetti si cerca di aiutare le organizzazioni per lo sviluppo a raggiungere i loro obiettivi strategici mediante una standardizzazione dei processi, riduzione dei rischi ed evitando la duplicazione degli sforzi.

Come detto in precedenza i servizi resi disponibili da PM4DEV sono:

- Project Consulting and Assesment: fornisce un aiuto nella ricerca di una metodologia di progetto che si adatti al meglio alla propria organizzazione, in grado di elaborare una road map per assistere l'implementazione di nuove pratiche e per sviluppare nuove competenze
- Project Management training and Workshop: fornire lezioni e workshop adattabili alle esigenze della propria organizzazione per ottenere migliori risultati in termini di performance di progetto

- Project Management Information System: aiuto nello sviluppo di un project management information system in grado di fornire informazioni a portata di mano.

La dimostrazione della conoscenza dei contenuti dei manuali Fundamentals of Project Management e Mastering Project Management prevede l'assegnazione attestato di superamento dei corsi di formazione.

3.4.1. Processi di Project Management

I processi di Project Management sono l'applicazione delle conoscenze, strumenti, tecniche e sistemi per definire, implementare, misurare, controllare, riportare e migliorare i processi con l'obiettivo di soddisfare i requisiti del donatore e dei beneficiari.

Le tre guidelines prese in considerazione, propongono nella presentazione dei loro standard un diverso numero di discipline di project management. La *Tabella 9* mette in luce le differenze tra le guide:

| Guidelines COMPARISON | | | |
|--|--------------|----------------|-------------------------------------|
| | PMBok | PMD Pro | Mastering Project Management |
| PROCESSES | | | |
| Project Integration Management | ✓ | ✗ | ✗ |
| Project Scope Management | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Time Management | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Cost Management | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Quality Management | ✓ | ✗ | ✓ |
| Project Human Resource Management | ✓ | ✗ | ✓ |
| Project Stakeholders Management | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Communication Management | ✓ | ✗ | ✓ |
| Project Justification Management | ✗ | ✓ | ✗ |
| Project Risk Management | ✓ | ✓ | ✓ |
| Project Procurement Management | ✓ | ✓ | ✗ |
| Project Contract Management | ✗ | ✗ | ✓ |

Tab. 17 Guidelines comparison

Per lo scopo di questa ricerca ci limiteremo ad analizzare i processi che sono più strettamente legati alle peculiarità degli ID projects individuate

3.4.1.1. *Project Communication Management*

Ancora una volta PM4DEV e il PMI presentano un processo che non è contenuto nella guida di PM4NGOs. Si tratta della gestione delle comunicazioni all'interno del progetto. Tale processo è fondamentale per permettere l'attività di coordinazione delle parti partecipanti al progetto. Durante la lettura della guida di PMD Pro si possono trovare riferimenti alla gestione delle comunicazioni, ma non è stata dedicata una sezione apposita per la descrizione di questo importante processo di gestione del progetto. Per quanto riguarda i contenuti delle altre due guide si possono riscontrare delle differenze di trattazione. Infatti nel *PMBOK® Guide* intende questo processo come l'insieme dei processi necessari ad assicurare che le informazioni del progetto siano tempestivamente e adeguatamente generate, raccolte, distribuite, conservate, recuperate e infine archiviate. I Project Manager impiegano la maggior parte del proprio tempo a comunicare con i membri del gruppo e con gli altri stakeholder di progetto. Una comunicazione efficace crea un ponte tra i vari stakeholder coinvolti in un progetto, connettendo tra loro varie formazioni culturali e organizzative, differenti livelli di esperienza e numerose prospettive e interessi nell'esecuzione o nel risultato del progetto. In questa sezione si può riscontrare dei paragrafi dedicati alla gestione degli stakeholders, dalla loro identificazione e i relativi strumenti dedicati, fino alla gestione delle loro aspettative. Tale argomentazione non è riscontrabile nella guida *Mastering Project Management* in quanto è presente una disciplina appositamente dedicata alla Stakeholders Management come in PMD Pro. Questo fa intuire come per la gestione degli ID Project sia stata posta una maggiore attenzione da parte degli autori di PM4DEV e PM4NGOs alla gestione degli attori di progetto, aspetto cruciale per ottenere il successo di questi particolari progetti. *Mastering Project Management* descrive il processo di Information Management come l'insieme di attività necessarie ad assicurare una comunicazione sicura ed accurata. Un uso appropriato delle tecnologie di informazione significa che il progetto è in grado di usare le sue informazioni per servire meglio i suoi stakeholders o i partner che intervengono nel progetto.

3.4.1.2. *Project Stakeholders Management*

Come precedentemente annunciato PMD Pro e Mastering Project Management prevedono nella loro struttura un processo specifico per la gestione degli attori coinvolti nel progetto. Lo Stakeholders Management permette di identificare, analizzare e sviluppare strategie per migliorare le relazioni con i vari stakeholders. Questo processo serve per capire i loro bisogni, i loro problemi e le loro motivazioni.

Dallo studio delle due guide emerge che i progetti di cooperazione per lo sviluppo sono complessi e sono caratterizzati da un largo array di stakeholders, i quali devono essere presi in considerazione sia per la fase di progettazione del progetto, sia per la pianificazione e l'implementazione.

I membri del progetto devono cercare di capire la realtà e la complessità degli interessi e delle relazioni, valutare e prevedere gli impatti sui gruppi di stakeholders, ed inoltre progettare ed implementare piani di coinvolgimento che incoraggino partecipazione al progetto e una forte comunicazione.

PMD Pro presenta degli strumenti fondamentali per la gestione di questo processo quali il VennDiagrams e la Stakeholders Analysis Matrix. Quest'ultima è prevista nella guida Mastering Project Management. Le attività previste nella trattazione di questo processo sono simili per tutte e due le guide considerate, si passa dall'identificazione, dalla loro analisi, dal loro coinvolgimento nell'ecosistema del progetto, fino a stabilire un piano di comunicazione. A differenza del *PMBOK® Guide* queste due guide specifiche per la gestione degli ID Projects si distinguono ponendo una maggiore attenzione sul coinvolgimento degli attori di progetto.

3.4.2. *Strumenti di Project Management*

In questa sezione verrà presentata una comparazione sulle tecniche di project management più comuni e più utilizzate, in modo tale da evidenziare carenze o bontà di trattazione da parte delle tre guide che si sono prese in considerazione.

Sono stati presi in considerazione degli strumenti che possono essere considerati i più diffusi e più conosciuti nell'ambito del project management:

- **Project Charter:** un documento che autorizza formalmente un progetto o una fase e che documenta i requisiti iniziali che soddisfano le esigenze e le aspettative degli stakeholder.
- **Work Breakdown Structure (WBS):** è una scomposizione gerarchica, orientata ai deliverable, del lavoro da eseguire da parte del gruppo di progetto per portare a termine gli obiettivi del progetto e creare i deliverable richiesti. Con ciascun livello discendente della WBS si vuole fornire una definizione sempre più dettagliata del lavoro del progetto. La WBS organizza e definisce l'ambito totale del progetto e rappresenta il lavoro specificato nella descrizione attuale approvata dell'ambito del progetto.
- **Tecniche reticolari:** è un reticolo di schedulazione del progetto che utilizza caselle o rettangoli, chiamati nodi, per rappresentare attività, e li collega con frecce che mostrano le relazioni logiche che esistono tra essi. I reticoli di schedulazione del progetto sono visualizzazioni schematiche delle attività di schedulazione del progetto e delle relazioni logiche tra esse, chiamate anche dipendenze.
- **Critical Path Method (CPM):** calcola le date teoriche di inizio e di fine minima e le date teoriche di inizio e di fine massima per tutte le attività, indipendentemente dalle limitazioni delle risorse, eseguendo un'analisi del calcolo in avanti e a ritroso attraverso il reticolo di schedulazione.
- **Gantt Diagram:** è costruito da un asse orizzontale, che rappresenta l'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (ad esempio, giorni, settimane, mesi), e da un asse verticale a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto. Barre orizzontali di lunghezza variabile rappresentano le sequenze, la durata e l'arco temporale di ogni singola attività del progetto.
- **Earned Value Management System:** è uno strumento usato per la misurazione delle prestazioni. Integra le misurazioni dell'ambito, dei costi e della schedulazione di progetto per aiutare il gruppo di Project Management a valutare le prestazioni e lo stato di avanzamento del progetto.
- **Risk Analysis:** insieme di strumenti usati per analizzare l'impatto e la probabilità di accadimento di un evento probabile.

Fin dall'inizio si può affermare che la trattazione di questi strumenti da parte della guida redatta dal PMI risulterà essere la migliore, in quanto alcune delle definizioni usate per la

descrizione degli strumenti sopra indicate sono comunemente prese proprio da questa guida. Questo sta ad indicare come il *PMBOK® Guide* sia un punto di riferimento riconosciuto dalla comunità internazionale di project management.

Anche in questo caso ci limiteremo ad analizzare le differenze degli strumenti ritenuti più coerenti alla nostra ricerca.

3.4.2.1. *Project Charter*

Dall'analisi riportata si può vedere come le due guide *PMBOK® Guide* e *PMD Pro* offrono una descrizione accurata del Project Charter che permette di identificare lo scopo del progetto con una prospettiva ad alto livello e permette l'autorizzazione alla partenza del progetto.

PMD Pro aggiunge una funzione di questo strumento che non è presente nelle altre guide. Esso può essere utile per condividere l'idea di progetto tra tutti gli stakeholders, in modo tale che tutti sia chiaro quale siano i parametri di progetto.

È stata data una valutazione massima sia alla descrizione del PMI, sia a quella di PM4NGOs, in quanto esse risultano essere complete e permettono di capire quali siano i tutti contenuti da inserire all'interno di questo documento. La guida di PM4DEV offre, invece, una descrizione molto carente in termine di contenuti, meritandosi una valutazione appena sufficiente.

3.4.2.2. *Logical Framework*

Il Logical Framework è sicuramente la tecnica più diffusa nella gestione dei progetti di cooperazione per lo sviluppo. Le due guide di PM4DEV e PM4NGOs presentano questo importante strumento, la prima definendolo come una tecnica usata nella progettazione, pianificazione e monitoraggio del progetto, la seconda come uno strumento utile sia per identificare la logica di intervento del progetto, sia per pianificare, monitorare e valutare il progetto.

I contenuti della matrice del Logframe (LF) sono gli stessi per tutte e due le guidelines. È presente nella prima colonna la descrizione del progetto con l'indicazione dei goals, outcomes, output e le activities. *PMD Pro* nella definizione di questi contenuti presenta una

tabella riassuntiva dei possibili termini che si possono trovare nelle guidelines di agenzie governative, che adottano il Logframe, ma che usano una propria terminologia e magari un numero di livelli differenti. Tale tabella vuole dimostrare che anche se sono presenti delle differenze tra i modelli di LF, tutti hanno l'obiettivo di utilizzare tale strumento per: identificare le relazioni tra le risorse, le attività e i risultati di progetto; condividere la logica di intervento; identificare i rischi inerenti alla programmazione proposta dal progetto; misurare il progresso attraverso indicatori e fonti di verifica.

Ritornando alla comparazione del Logical Framework si nota come anche le altre colonne presentano gli stessi contenuti, cioè: indicatori, fonti di verifica e Assumptions. Sia PMD Pro che Mastering Project Management descrivono la logica fondamentale che sta sotto il Logframe: la logica verticale. In generale le argomentazioni offerte dagli autori di PM4DEV non è così accurata come quelle dell'altra guidelines, la quale offre anche un esempio dello sviluppo del Logframe e dei contenuti da inserire all'interno degli elementi che compongono la matrice, mostrando in modo molto più chiaro come utilizzare questo strumento.

Tutte e due le agenzie non tengono però conto di tutte le critiche che nel corso della storia sono state rivolte a questo strumento e di cui se ne è parlato nel capitolo precedente. A parte l'attenzione di PMD Pro sulla questione della terminologia adottata nei vari modelli di Logframe che può generare confusione, sarebbe stato interessante se avessero riportato delle soluzioni ai problemi che questo fondamentale strumento di gestione degli ID Project si porta con se, o quanto meno accennare l'esistenza delle critiche nei confronti del Logframe.

3.4.2.3. *Stakeholders Analysis Matrix*

La Stakeholder Analysis Matrix è uno strumento fondamentale, nella quale sono raccolte tutte le informazioni relative all'analisi effettuata per individuazione delle caratteristiche degli attori di progetto.

Questo strumento lo troviamo sia nella gestione dei progetti che definiamo tradizionali (infatti la troviamo anche come strumento descritto dal *PMBOK® Guide*), sia nei progetti di cooperazione dove ha una particolare rilevanza, in quanto, è importante andare a capire quali siano gli interessi e il tipo di influenza che i numerosi stakeholders hanno nei confronti di questo tipo di progetti. Un'analisi approfondita sugli attori chiave permette, ad esempio, di capire quali siano quelli che devono assolutamente essere coinvolti nella fase di

pianificazione per compiere una buona progettazione e non andare a minare il successo del progetto.

L'analisi fino ad ora eseguita ha messo in luce diversi aspetti e permette di trarre delle prime conclusioni. Il primo aspetto è quello per cui il *PMBOK® Guide* risulta essere il manuale che meglio descrive le tecniche classiche di project management, come era facile prevedere. Infatti, essendo una metodologia diffusa e riconosciuta a livello internazionale e applicata a progetti anche di natura differente offre degli standard e, quindi, una descrizione degli argomenti che non ha pari. Anche la guida di PM4DEV presenta una metodologia che offre delle buone argomentazioni ricche di contenuti per la trattazione degli strumenti classici di project management. Il secondo aspetto che risalta da questa ricerca è che la guidelines di PM4NGOs risulta essere molto ben studiata nella strutturazione delle tecniche di project management specifiche per gli ID Project. Se da un lato PMD Pro risulta molto carente nella descrizione delle tecniche classiche, non fornendo contenuti abbastanza completi per una spiegazione accurata delle tecniche da utilizzare, dall'altro l'analisi mette in luce molti aspetti interessanti nella gestione degli ID Project fornendo strumenti, come il ProblemTree o il VennDiagram, fondamentali nel contesto dei progetti di cooperazione per lo sviluppo. Quindi si potrebbe affermare che per la parte gestionale tradizionale non è assolutamente sufficiente in termini di chiarezza e completezza di esposizione, dunque sarà necessaria l'integrazione con altri contenuti, ma che fornisce degli strumenti aggiuntivi senza i quali sarebbe difficile avere una visione complessiva del contesto dei progetti di cooperazione e dunque non si riuscirebbe ad effettuare una buona gestione che porti al raggiungimento degli obiettivi di progetto. Per quanto riguarda l'analisi della guida *Mastering Project Management* di PM4DEV, non fornendo una trattazione delle tecniche specifiche di project management per la gestione degli ID Project, non la si può definire completa nell'inquadrare il contesto dello sviluppo internazionale, anche se si considera la trattazione delle tecniche tradizionali si allinea molto di più con le spiegazioni del manuale redatto dal PMI. Come si può notare dalla comparazione *Mastering Project Management* offre un'esposizione completa di quasi tutte le tecniche e strumenti di project management tradizionali, cercando però di indirizzare il lettore a porre attenzione alle problematiche che si possono incontrare in un progetto di cooperazione, e quindi inquadrare in contesto. Una descrizione minimalista del Logframe non è sicuramente sufficiente per fornire un aiuto ai processi gestionali degli ID Projects.

4. Metodologia d'indagine

Al giorno d'oggi le ONG hanno un importante ruolo nel raggiungere le popolazioni più povere fornendo aiuti effettivi. Nel 2005-2006 l'aiuto fornito dai donors alle comunità in via di sviluppo attraverso la collaborazione con ONG locali è cresciuto del 10%. È stimato che esistano circa 40.000 ONG operanti nel mondo (Kovach et al., 2003).

Questa grande diffusione porta a prestare maggior attenzione a aspetti come:

- Il successo ottenuto dalle ONG
- La limitazione dei governi come agenti d'aiuto
- La partecipazione di privati a progetti di sviluppo.

Come già discusso nell'analisi della letteratura, le ONG e gli ID Projects hanno caratteristiche che li rendono differenti da altre organizzazioni e progetti. Tuttavia non esiste un contributo specifico e dedicato nella letteratura, che identifichi un framework chiaro comprendente le peculiarità e le criticità offrendo così una visione chiara per l'impostazione e la gestione dei progetti. Inoltre la mancanza di un'analisi nella letteratura rende più difficile valutare l'adeguatezza degli approcci e dei tools esistenti.

Quindi questa ricerca si prefigge i seguenti scopi:

- Individuare le caratteristiche tipiche degli ID Projects
- Verificare se le metodologie proposte e più comunemente applicate, permettono di affrontare con successo le peculiarità di questi progetti

4.1. Metodo

Questo capitolo presenta gli aspetti metodologici della ricerca esposta con questo lavoro. Le seguenti sezioni offriranno un background dello studio e della teoria che ne sta alla base; considereremo il metodo scelto, il disegno dello studio, il data processing esponendo i problemi riscontrati.

L'indagine sistematica di un argomento con lo scopo di incrementare la conoscenza relativa è chiamata "ricerca" (Saunders, Lewis & Thornhill 2003). Deve essere basata su rapporti logici e non su credenze personali; questa ricerca, partendo da questi presupposti, si prefigge

lo scopo di aumentare la comprensione del mondo dei progetti no profit, comunemente identificati come International Development Projects (ID Projects). In questo capitolo verranno analizzate i tratti distintivi della ricerca effettuata con lo scopo di comprenderla al meglio.

Saunders suggerisce come un problema possa essere compreso più a fondo se vengono considerate sia la teoria che la pratica, cercandone i collegamenti esistenti. L'individuazione del giusto equilibrio tra la teoria e la pratica è un tema ampiamente discusso nella letteratura economico; Lewis e Thornhill (2003) hanno individuato due approcci differenti:

- La creazione di conoscenza si focalizza su domande poste e risolte per scopi accademici, cercando l'individuazione di regole o legami generali, lasciando alla pratica un ruolo secondario
- La creazione di conoscenza si focalizza sul mondo reale, dove la collaborazione tra le due aree è molto forte.

Generalmente, quando si tratta di ricerca, si fa riferimento all'approccio induttivo e deduttivo (Bryman e Bell 2007). Il primo partendo da casi pratici, ha lo scopo di produrre o individuare nuove teorie, mentre il secondo approccio utilizza i dati per testare la teoria. Una soluzione ibrida è l'approccio abduzione: *"fruitful if the researcher's objective is to discover new things - other variables and other relationships"* (Dubois & Gadde, 2002, p. 559).

La parte deduttiva di questa ricerca riguarda il framework teorico costruito da un'analisi approfondita della letteratura esistente, mentre la parte induttiva è relativa alle rilevazioni empiriche derivanti da analisi di casi pratici.

Il metodo scelto per la ricerca qui esposta è la ricerca qualitativa. In accordo con Strauss e Corbin (1990), la ricerca qualitativa è utilizzata per incrementare la comprensione di un'area dove le conoscenze attuali sono limitate. Si basa sul ragionamento, l'analisi e l'argomentazione, considerando ogni singola informazione di uguale importanza.

Dato che le ricerche sugli ID Projects presenti in letteratura sono molto ridotte, ancora più scarse si focalizzano sull'utilizzo del LFA ho ritenuto fosse l'approccio più adatto. Inoltre non sono presenti analisi effettuate nel contesto qui esposto, il Sud America. La mancanza di documentazione specifica infatti ha ristretto molto il campo degli approcci applicabili: come

dice Sekaran (1992) quando si conosce molto poco riguardo un contesto specifico, l'unica via attuabile è l'approccio esplorativo qualitativo.

4.1.1. Interviste e protocollo d'intervista

Il metodo ottimale per il data collection normalmente varia a seconda del contesto di ricerca (Bulmer and Warwick 1983). Dato l'approccio scelto, lo strumento favorito per questa ricerca è stato l'intervista semistrutturata.

Individuate le interviste come la principale fonte di dati per questa ricerca, possiamo passare ad un maggiore livello di dettaglio. Infatti per poter catturare in profondità i pareri e le opinioni degli intervistati, senza tralasciare informazioni implicite, è stata scelta un'intervista di tipo semistrutturato. Il protocollo di intervista formulato aveva lo scopo di offrire un supporto flessibile e valido, senza perdere però il focus sulle tematiche importanti per la ricerca.

Il protocollo d'intervista (vedi appendice) è basato sul framework teorico esposto in precedenza. Si divide in tre macro aree. Il primo segmento ha lo scopo di acquisire un background di informazioni riguardanti le organizzazioni e il contesto specifico in cui operano. La seconda parte ha a che fare con le caratteristiche particolare degli ID Projects con focus sugli aspetti tipici del contesto in cui i progetti vengono implementati. In questa sezione inoltre vengono trattati le criticità individuate nella letteratura del LFA e le influenze che hanno sui progetti. Il terzo segmento invece ha a che fare più specificatamente con il LFA, cercando di trattare i vantaggi e gli svantaggi individuati nella letteratura, analizzando come gli strumenti e il metodo viene implementato e sfruttato lungo il ciclo di vita del progetto.

Le domande in ogni segmento sono state ordinate partendo da domande di tipo aperto e generale, con lo scopo di non influenzare eccessivamente l'intervistato e per cercare inoltre di metterlo a proprio agio. Si passa quindi a domande più specifiche per cercare di comprendere a fondo il punto di vista, le opinioni e come vengono applicati gli strumenti.

Bulmer e Warwick (1983) individuano tre tipi di fattori che possono influenzare i risultati di un'intervista:

- Il background dell'intervistato e intervistatore: infatti se sono molto lontani è possibile che non venga instaurato il necessario rapporto di fiducia portando così a probabili fraintendimenti
- Fattori psicologici: l'attitudine dei due attori può influenzare notevolmente il risultato dell'intervista, portando a risultati non necessariamente veritieri.
- Fattori comportamentali: riguardano principalmente a come le domande vengono poste e alla distanza che si può creare tra i due attori. Nel caso specifico di questa ricerca hanno ricoperto un ruolo importante data la grande differenza culturale e la difficoltà, almeno iniziale, legata ai dialetti locali.

4.2. *Qualità dello studio*

Due criteri di notevole importanza da tener in considerazione durante le varie fasi del processo di ricerca sono la validità e l'affidabilità (Bulmer and Warwick 1983). Con lo scopo di valutare la qualità dello studio effettuato, questa sezione osserverà come la ricerca soddisfi questi due criteri d'analisi.

- Validità: questo criterio testa quanto lo studio sia adatto a ciò che tenta di misurare. L'obiettivo di questo studio è di analizzare quanto il LFA sia adatto come uno strumento di pianificazione, implementazione e valutazione di ID Projects. È difficile garantire che gli obiettivi della ricerca siano stati soddisfatti, vista l'ampiezza del tema, tuttavia la ricerca è stata sempre condotta in maniera strutturate e scientifica. Un grosso limite dell'approccio scelto riguardo questo criterio è che risulta impossibile verificare la veridicità delle risposte dell'intervistato. Questo criterio ha una seconda dimensione, rivolta verso l'esterno, che cerca di comprendere se i risultati dello studio condotto possano essere o meno generalizzati "how well the results of the study can be transferred and remain valid for other people, events or settings"(Sekaran 1992).
- Affidabilità: questo criterio invece è relativo alla consistenza dei risultati ottenuti. In altre parole bisogna cercare di comprendere se altre ricerche, in simili contesti, arriverebbero alle stesse conclusioni (Bulmer and Warwick 1983). Questo criterio è una grossa criticità a causa della natura dell'approccio scelto, del contesto particolare, il peso che ha la cultura locale e le barriere linguistiche.

Si ritiene che il maggior contributo di questa ricerca si che esplori ed illustri delle peculiarità tipiche degli ID Projects e dell'utilizzo del LFA, cercando di aumentare la consapevolezza del lettore su queste tematiche, sottolineando la necessità di ulteriori analisi. Infatti questa ricerca sottolinea come la tematica sia stata trattata scarsamente nella letteratura e poco analizzata nella pratica, sperando di incentivare ulteriori studi.

5. Analisi dei risultati empirici

In questo capitolo verranno analizzati i dati ottenuti dalle interviste incrociandoli con il framework teorico presentato in precedenza.

Le interviste condotte hanno illustrato come nella maggior parte dei progetti di sviluppo, le agenzie internazionali svolgono un ruolo relativamente passivo. Infatti queste organizzazioni tipicamente supportano le agenzie locali finanziandole, le quali si occuperanno di implementare le attività pianificate per i vari progetti.

5.1. *ID projects*

L'analisi ha inoltre sottolineato che i progetti spesso iniziano con l'agenzia locale che contatta il possibile donors; all'agenzia locale tipicamente è richiesto di preentare una domanda formale per il finanziamento del progetto, delineando il piano di progetto, descrivendo le attività e le gerarchie dei goals (approccio verticale del LF). L'applicazione una volta presentata può venire rifiutata o approvata, con o senza modificazione della proposta. L'implementazione del progetto nella maggior parte dei casi avviene da parte dell'agenzia locale e il contatto con i donors è infrequente e formale lungo l'intero ciclo di vita del progetto. La durata tipica del progetto è di tre/quattro anni, ed è comune che più agenzie internazionali co-finanzino lo stesso progetto o la stessa agenzia locale.

La maggior parte delle agenzie analizzate hanno adottato il LFA o un approccio molto simile, alcune per imposizione dei donors altre per propria scelta. Nonostante spesso i donors richiedano il LF per poter finanziare e monitorare il progetto, nella maggior parte dei casi non offrono corsi di formazione alle agenzie locali che non sempre sono a conoscenza

della teoria che sta alla base del LFA.

Procediamo come prima cosa a considerare la percezione che gli intervistati hanno delle peculiarità degli ID Projects. Come già trattato nella sezione dedicata, nella letteratura del settore è possibile individuare delle peculiarità considerate comuni per gli ID Projects.

Utilizzeremo queste caratteristiche come chiave di lettura e di interpretazione dei dati raccolti durante la nostra indagine. Quindi le criticità considerate sono le seguenti:

- Stakeholder management
- Difficult environment
- Resource scarcity
- Difficulty in using project management techniques in the context of other cultures
- Presence of intangible project outputs, difficult to be defined and measured

Come prima cosa possiamo osservare come la maggior parte degli intervistati ha menzionato queste criticità prima che gli fossero poste le domande relative, proprio a sottolineare la consapevolezza del settore in cui operano. Bisogna tener in considerazione però un grosso limite della ricerca effettuata: tra le tre macroclassi di stakeholder tipicamente coinvolte negli ID Projects, la ricerca è indirizzata solamente alle agenzie locali che si occupano dell'implementazione del progetto. È possibile considerare come il punto di vista possa essere condiviso all'interno di una categoria, ma discordante se considerate in relazione con le altre. Tuttavia abbiamo deciso di focalizzarci solo sulle ONG locali per poter dare una maggiore struttura e validità alla ricerca: un approccio troppo esplorativo rischierebbe di portare a risultati difficilmente analizzabili o comunque di poca valenza generale. Un possibile sviluppo di questa ricerca potrebbe quindi essere considerare una delle altre classi di stakeholders cercando di delineare le differenze di percezione, punti di vista e priorità.

Altra osservazione preliminare è come spesso gli intervistati erano si consapevoli delle criticità sopra esposte, ma non sempre sono state considerate come dei fattori che possano minare il successo del progetto. Infatti alcuni intervistati hanno fatto notare ad esempio che la scarsità delle risorse è un tratto caratteristiche e imprescindibile di ogni progetto implementato, ma non è percepito come un limite.

Procediamo ora a considerare i risultati nello specifico.

- Stakeholder management: La presenza di un elevato numero di stakeholders richiede una gestione e un coinvolgimento elevato. Infatti una mancanza di comunicazione e collaborazione tra gli stakeholders potrebbe portare a una definizione erronea degli obiettivi di progetto o addirittura a un fallimento nel raggiungerli. gli intervistati hanno sempre espresso un buon livello di comprensione degli attori coinvolti durante il ciclo di vita del progetto. Non solo sono individuati durante la fase iniziale del progetto, ma nella maggior parte dei casi considerati sono coinvolte tutte e tre le categorie, in particolare agenzia e comunità locale, durante la fase di pianificazione e design del progetto, permettendo così di comprendere quali siano le effettive necessità da soddisfare intorno alle quali costruire il progetto. La partecipazione e collaborazione dei vari stakeholders tuttavia cambia passando alla fase di implementazione. Spesso infatti l'attore principale di questa fase sono le comunità locali; in alcuni casi ricevono assistenza se non collaborazione da parte dell'agenzia locale, in altre invece, ricevono il progetto e si incaricano dell'implementazione in toto.

Degli intervistati hanno fatto notare come possano esistere notevoli difficoltà nell'individuare con precisione tutti gli stakeholders di progetto rendendone quindi la collaborazione, già di per se complicata, ancora più difficile. Solo alcune agenzie utilizzano strumenti a supporto di questa criticità come la stakeholders matrix; a volte è uno strumento formale, importato dal donors o di implementazione volontaria, altre volte esiste uno strumento del tutto simile, anche se il management non è a conoscenza del tool specifico. Solo i casi "più virtuosi" costruiscono la stakeholders matrix in collaborazione con i vari attori, nella maggior parte dei casi invece, è l'agenzia implementatrice che la introduce di sua spontanea volontà. Importante considerare come non sempre questo strumento venga condiviso: spesso infatti è uno strumento interno utilizzato per monitorare le interazioni in maniera univoca, sfruttando così solo in parte i potenziali del tool.

Per quanto riguarda la comunicazione, tutti gli intervistati sono a conoscenza dell'importanza che ricopre durante tutte le fasi di progetto. Tuttavia, come avviene per la stakeholders matrix, la conoscenza non è sufficiente ad affrontare la criticità; gli attori sono infatti a conoscenza dei possibili impatti, positivi o negativi, della comunicazione di progetto, ma non esistono processi o strumenti standardizzati o definiti a supporto. Spesso la comunicazione è solamente reattiva, formalizzata e non

standardizzata e non esistono report condivisi. Inoltre il livello e la qualità della comunicazione tra macroclassi di stakeholders varia notevolmente tra le varie fasi del progetto: una volta iniziata l'implementazione, i rapporti diventano ancora più rari. Questo sta a sottolineare come, nonostante la comprensione della tematica, la collaborazione tra gli stakeholders è tuttavia molto limitata.

Possiamo concludere notando come un sistema di stakeholders management è quasi totalmente assente nella maggior parte dei casi considerati.

- **Difficult environment:** anche in questo caso le agenzie intervistate sono consapevoli di questa peculiarità. Sono consapevoli infatti dell'elevato numero di variabili che il contesto esterno può portare e della potenziale magnitudo elevata dell'impatto. Gli intervistati in molti casi hanno individuato due macroclassi di variabili esterne, umane e naturali. Le prime si riferiscono alla conformazione del territorio, alla probabilità di catastrofi (o eventi passati) e il clima. Nei casi considerati queste variabili possono aver un impatto molto elevato: ad esempio nell'anno in cui sono state effettuate le interviste, la stagione delle piogge è stata particolarmente forte portando alla scomparsa di ben 34 comuni perché inondati e sommersi. Ovviamente le incessanti piogge hanno anche avuto effetti disastrosi in altri contesti, come la viabilità. La seconda classe di variabili, quella umana è considerata ben più critica. Fa riferimento alla corruzione, all'instabilità politica, alla criminalità, alla scarsità o assenza di servizi e all'elevata povertà. Questi fattori sono ritenuti più critici perché molto più probabili. Probabilmente l'impatto che hanno su un progetto è minore rispetto all'altra classe considerata, ma la maggior parte degli intervistati ha fatto notare come siano quasi sempre presenti e ogni progetto si trovi a fronteggiarli. Questi fattori causa una diminuzione enorme dell'efficienza del progetto, aumentandone i costi e i tempi. In un caso tuttavia, il cambio del governo ha portato anche al fallimento del progetto. Nessuno degli intervistati ha però saputo proporre una soluzione a questa criticità
- **Resource scarcity:** per l'analisi di questo fattore è necessario distinguere gli ID Projects considerati sono prevalentemente di tipo hard o soft. Nella nostra ricerca sono stati favoriti progetti tipicamente soft, proprio perché sono più caratteristiche più comuni degli ID Projects. per poter aver un termine di paragone, anche se ridotto,

sono stati considerati due casi di hard project.

Per quanto riguarda i soft project, gli intervistati hanno fatto notare come la scarsità delle risorse sia una caratteristica dei progetti implementati, ma che non sia considerata una vera e propria criticità. Solo in alcuni casi la scarsità delle risorse è stata connessa al project success. Inoltre analizzando questa dimensione, molti intervistati hanno espresso come valutino molto più importante un know-how adeguato piuttosto che una maggiore disponibilità finanziaria. Le agenzie locali infatti sono abituate ad operare in contesti di estrema povertà e non sono necessari grossi capitali per garantire il soddisfacimento di certi bisogni. Un approccio strutturato o una buona conoscenza del contesto invece possono aver un valore aggiunto ben più elevato.

Dall'altro lato gli intervistati hanno fatto notare come l'allocazione di fondi sia molto burocratica e spesso legata al LF. Un'ipotetica revisione del budget quindi risulta praticamente impossibile: in nessuno dei casi, un donor ha rivisto il budget allocato.

Considerando progetti di tipo hard invece la percezione di questa dimensione cambia totalmente: infatti è considerata la maggior criticità e il più grande ostacolo verso il project success. Dato il contesto instabile e poco prevedibile, risulta molto difficile stimare correttamente le risorse finanziarie necessarie durante l'intero ciclo di vita del progetto. Tuttavia, anche in questo caso, raramente i donors sono disposti a rivedere i finanziamenti.

- Difficulty in using project management techniques in the context of other cultures: ovviamente una delle più grandi differenze tra le macro classi di stakeholders è, oltre alla diversa percezione della realtà e dei bisogni, la differenza culturale. Tuttavia gli intervistati hanno fatto notare come esista un gap marcato spesso tra donors e le altre due classi, mentre tra agenzia e comunità locale esiste una buona collaborazione e comprensione. Tuttavia il gap esistente tra donor e agenzia locale è molto critico: infatti la differenza di punto di vista e percezione della realtà può portare a conflitti durante la pianificazione del progetto.

In altri casi invece non è considerata una criticità: nei progetti dove la collaborazione è molto ridotta infatti, la barriera culturale non ha effetti importanti. L'agenzia locale

“consegna” il progetto alla comunità locale che si occuperà dell’implementazione in maniera autonoma. Il dialogo, il confronto e la collaborazione sono così contenuti che la differenza culturale non emerge nemmeno.

In altri casi invece, come nel caso già citato della polizia di Bogotá, la presenza di “caste” lavoratrici o comunità molto chiuse possono pregiudicare il successo del progetto, in alcuni casi ostacolandone addirittura l’inizio dell’implementazione.

- Presence of intangible project outputs, difficult to be defined and measured: nella maggior parte dei casi considerati i goals sono intangibili qualitativi; solo in alcuni casi, che siano progetti hard o soft, vengono individuate delle proxy su cui costruire dei target quantitativi. Le proxy in questione possono essere individuate ex post o ex ante; il primo caso si tratta di una soluzione reattiva, infatti durante l’evolversi del progetto, in particolare verso la chiusura, vengono individuati dei target quantitativi con il fine principale di misurare le performance del progetto. Non sempre queste proxy sono richieste dai donors, anzi nella maggior parte dei casi considerati, sono state le agenzie locali che li hanno introdotti, per cercare di mantenere alto in livello di comprensione del progetto. Il secondo caso invece è tipico di un approccio proattivo; spesso però sono i donors che richiedono una traduzione dei goals qualitativi in obiettivi misurabili. Questa trasformazione è alla base del LF. Un’altra criticità individuata dall’analisi è come, soprattutto nei progetti di tipo soft, la dimensione temporale non venga quasi mai considerata.

Ne risulta come i project manager intervistati siano quasi sempre a conoscenza delle peculiarità del contesto in cui operano, ovviamente con gradi di consapevolezza differente; tuttavia non sempre vengono intraprese misure per poterle affrontare al meglio, minimizzando così gli impatti negativi che possono avere su un progetto.

Dall’altro lato gli intervistati hanno dimostrato una buona conoscenza degli strumenti di project management, sia in riferimento a quelli “classici” che a quelli “dedicati”. La criticità risiede quindi nell’implementazione e nell’utilizzo dei tools stessi: infatti non sempre sono presenti tools adatti alle criticità predominanti del progetto.

Inoltre bisogna considerare come l’impatto che può avere l’introduzione di uno strumento possa variare significativamente a seconda del progetto considerato: infatti come abbiamo visto in questa ricerca, all’interno della categoria degli ID projects, possiamo individuarne

una grande varietà, che possono avere caratteristiche molto diverse.

Gli intervistati hanno dato un peso diverso alle cinque peculiarità degli ID projects sopra esposte, proprio come dimostrazione della grande varietà di progetti esistenti. Inoltre può risultare utile effettuare una prima distinzione tra hard e soft project, rimandando nella sezione dello studio dedicato. Questa prima scrematura infatti permetterebbe di individuare, almeno in linea di massima quali potrebbero essere gli strumenti più importanti e quali risulterebbero superflui.

Grazie alle interviste effettuate, infine, possiamo schematizzare nella seguente maniera, quali siano gli strumenti privilegiati per far fronte a una data peculiarità degli ID project.

| Stakeholder management | Difficult environment | Resource scarcity | Difficulty in using project management techniques in the context of other cultures | Presence of intangible project outputs, difficult to be defined and measured |
|--|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders matrix • Project charter • LF | <ul style="list-style-type: none"> • Risk analysis • Gantt Diagram • Trees | <ul style="list-style-type: none"> • Project charter • WBS • CPM | <ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders matrix | <ul style="list-style-type: none"> • Project charter • WBS • LF |

Tab. 18 Caratteristiche ID Projects vs tools

A questo punto possiamo considerare la pecezione che gli intervistati hanno del LFA; in particolare ci siamo concentrati, sia nell'analisi della letteratura, che nelle interviste, sulla logica verticale del LFA. Abbiamo ritenuto più coerente considerare questo aspetto perché mette in stretta relazione le caratteristiche tipiche degli ID Projects finora analizzate con il successo dei progetti.

5.2. La logica verticale del LFA

Come ampiamente discusso nell'analisi della letteratura, il LFA è caratterizzato da un singolo e condiviso set di obiettivi e inoltre offre una chiara direzione che il progetto dovrebbe seguire per poterli conseguire. Infatti il LFA assume che esista una relazione lineare di causa ed effetto tra le attività e i goals.

Questo capitolo cercherà di offrire una visione chiara di quanto il LFA sia applicabile e rappresentativo nel contesto considerato. Utilizzeremo come chiave di lettura le caratteristiche e criticità del LFA individuate e discusse nell'analisi della letteratura.

5.2.1. Congruenza degli obiettivi

L'approccio verticale del LFA è basato sul legame lineare tra la catena di goals individuati. Questa sezione presenterà ciò che è stato riscontrato dalla ricerca riguardo questa caratteristica.

Gli intervistati hanno spiegato come negli ID Projects siano coinvolti molti stakeholders, e spesso esistono conflitti di interessi anche solo nel stabilire la priorità dei goals o sul come poterli raggiungere. È frequente che esistano vincoli di tipo politico nei progetti di sviluppo, proprio perché i politici possono sentirsi minacciati da obiettivi come l'aumento della democrazia e dei diritti umani. L'influenza politica varia notevolmente da progetto a progetto soprattutto in base all'area geografica target: infatti nei paesi in via di sviluppo esistono regioni con caratteristiche notevolmente diverse, per influenza politica, servizi, qualità della vita (diritti umani e democrazie) ecc.

Inoltre spesso gli intervistati hanno illustrato come possano esistere conflitti nello stabilire i goals tra stakeholders esterni e i beneficiari dei progetti, dovute alla differente percezione della realtà e dai valori personali. Oppure in alcuni casi, gli obiettivi presentati dall'agenzia locale al donor attraverso il LF, non vengono rispettati dopo che la fase di implementazione ha preso il via. Un esempio potrebbe essere il caso di un'agenzia locale che ha ricevuto dei finanziamenti con lo scopo di offrire un addestramento speciale al corpo di polizia, così da poter offrire assistenza ai bambini poveri, aiutandoli cercando di stimolarli ad allontanarsi dalla piccola criminalità. Gli obiettivi sono stati fissati e accettati sia dall'agenzia locale che dal donors, tuttavia una volta iniziata la fase di implementazione, l'agenzia locale ha cambiato gli obiettivi del progetto, senza aggiornare il LF o comunicarlo al donor.

Un altro caso interessante è quando esistono più donors che finanziano il progetto che possono condividere solo in parte i goals: un'agenzia europea e una statunitense hanno cofinanziato un progetto di sviluppo rurale nella provincia colombiana. Tutti gli stakeholders hanno partecipato alla definizione degli obiettivi individuandone un set. Tuttavia una volta iniziata la fase di implementazione, gli interessi dei donors si sono allontanati: infatti

l'agenzia statunitense avrebbe preferito focalizzare gli sforzi in zone dove l'industria della cocaina era ancora diffusa, così da combatterla, mentre l'agenzia europea ha individuato come comunità target la più povera.

5.2.2. *Rigidità*

l'approccio verticale del LFA illustra la direzione lungo il quale il progetto si sviluppa, dall'inizio alla fine. Questa sezione si dedicherà ad analizzare le conseguenze che ha questa pianificazione rigorosa e in alcuni casi eccessivamente rigorosa, negli ID Projects.

Nella letteratura il LFA è stato spesso descritto come uno strumento utile a portare chiarezza e precisione durante le varie fasi del progetto. Questa è anche la caratteristica più apprezzata e nominata dagli intervistati.

Bisogna considerare infatti la complessità del contesto di applicazione dei progetti considerati: infatti i paesi in via di sviluppo non solo sono caratterizzati da un elevato tasso di povertà, ma spesso anche sono instabili e pericolosi. Quindi si ritiene che senza uno strumento che permetta di identificare una direzione, possa esistere il rischio che i progetti perdano in focus necessario al raggiungimento degli obiettivi. Molti tra gli intervistati hanno spiegato che solo negli ultimi tempi sono stati presi in considerazione approcci strutturati e strategici come il LFA. Storicamente le agenzie hanno sempre avuto obiettivi molto ambiziosi, ma raramente esisteva un piano alle spalle che ne avrebbe permesso il raggiungimento. Con l'introduzione del LFA lo staff è stato costretto ad operare in maniera più strutturata e logica, proprio per questo spesso i donors richiedono il LF per poter approvare il progetto per il finanziamento.

Dall'altro lato, nonostante sia diffusa una percezione positiva del LFA, non sempre alle agenzie locali sono offerti corsi di formazioni per poter applicare e sfruttare al meglio questa metodologia. Oppure le agenzie locali ricevono spiegazioni e istruzioni su come compilare il LF o in generale sul LFA per quanto riguarda la fasi di pianificazione e design, invece una volta passati all'implementazione o alla valutazione, le agenzie locali vengono abbandonate a se stesse. Altra critica è che a volte, quando sono offerti dei corsi, sono tenuti in inglese, rendendo la comprensione difficile per lo staff locale.

Possiamo notare come la maggior parte degli intervistati concordi sui grandi vantaggi che

posa offrire il LFA, in particolare la garanzia di una visione di progetto chiara e precisa. Alcuni intervistati hanno fatto notare dall'altro lato che questa caratteristica può trasformarsi in uno svantaggio quando la rigidità diventa eccessiva. Infatti dato l'elevata incertezza del contesto in cui vengono applicati gli ID Projects, spesso risulta necessario ripianificare i progetti cambiando gli obiettivi o anche solamente ridimensionarlo. Tuttavia un'agenzia locale per poter aggiornare il LF deve seguire prima di tutto un approccio burocratico molto oneroso in termini di tempi e risorse impiegate; e successivamente, se approvata la richiesta dal donors, inizierà la fase di aggiornamento vera e propria. Questa rigidità fa sì che quasi mai, le agenzie locali rivedono il LF, anzi nei casi analizzati non è mai successo; spesso accade quindi che il progetto prenda una direzione diversa da quella ritratta nel LF, rendendo il monitoraggio e la valutazione molto difficile o poco veritiera.

Un'altra criticità legata all'eccessivo rigore che caratterizza il LFA emerso dalle analisi è che questa tipologia di progetti possono dare alla luce output inattesi, sia positivi che negativi, che risultano impossibili da comprendere nel LF. Tuttavia la maggior parte degli intervistati, nonostante abbia fatto notare questo limite, non ha saputo menzionare degli esempi per supportare questa affermazione.

5.2.3. Relazione causa/effetto

Il LFA si basa su un rapporto lineare di causa effetto che lega le attività ai goals di progetto. Questa sezione si dedicherà ad analizzare il punto di vista degli intervistati riguardo questa peculiarità.

Uno dei più grandi contributi offerti dal LFA è che forza i partecipanti al progetto a tener in considerazione la direzione del progetto, dall'inizio alla fine. In particolare offre la possibilità di una visione più ampia del progetto, considerando le varie dimensioni.

Gli intervistati hanno subito fatto notare però come i progetti di sviluppo, la maggior parte delle volte, hanno degli obiettivi astratti e goal complessi e ambizioni come l'aumento della democrazia o dei diritti umani. Quindi può risultare difficile collegare le varie attività di progetto con gli obiettivi.

5.2.4. Fattori esterni

Questa sezione si dedicherà a illustrare come gli intervistati percepiscono le influenze dei

fattori esterni.

La presenza di instabilità politica è il fattore più nominato dai vari intervistati, considerandolo una delle minacce maggiori verso il raggiungimento degli obiettivi di progetto. Molti degli intervistati hanno anche saputo menzionare alcuni casi in cui i progetti sono stati “annullati” a seguito di cambiamenti nell’ambito politico.

Questo fattore è critico nella maggior parte dei casi, ma nel contesto da noi considerato, il peso ne risulta addirittura accentuato. Uno degli intervistati, che si è sempre occupato della valutazione dell’efficacia del LFA, ha fatto notare come in un contesto dinamico, l’individuazione di una catena di attività e goals all’inizio del progetto, possa non essere il miglior modo di operare; dice infatti che quando il contesto in cui un progetto viene applicato cambia, il progetto deve adattarsi seguendo il cambiamento.

Un altro esempio di come fattori esterni possano compromettere irrimediabilmente il successo di un progetto: un’agenzia locale colombiana aveva iniziato un progetto in collaborazione con la polizia del quartiere, con lo scopo di illustrare come i bambini commettano crimini a cause delle loro circostanze sfortunate, e non per scelta. Il progetto quindi aveva lo scopo di ridurre la pena inflitta alla criminalità infantile offrendo attività di recupero. Il progetto è stato applicato con successo almeno fino al cambio del governo locale: infatti il nuovo governo ha introdotto un regime molto più rigido basato sull’intolleranza verso la criminalità di ogni tipo. La polizia è stata quindi costretta a seguire i nuovi ordini e il progetto è irrimediabilmente fallito.

5.2.5. *Goals versus Success*

In accordo con la logica verticale del LFA, un progetto è considerato di successo quando consegue gli obiettivi prefissati. Questa sezione affronterà la tematica di come i rappresentanti delle agenzie intervistate considerino il LFA come un indicatore per il successo.

Molti degli intervistati hanno esposto come spesso i donors hanno criticato la bassa efficacia dei progetti applicati. L’introduzione del LFA ha senz’altro aumentato i risultati in termini di accountability esterna. Infatti prima dell’introduzione del LFA, al termine di un progetto non esisteva un metodo oggettivo per comprendere se un progetto ha conseguito il successo o

meno. L'introduzione del LFA ha fornito lo strumento necessario per valutare e per il reporting dei risultati ai vari stakeholders, in particolare ai donors. Infatti comparando ciò che è stato ottenuto alla fine di un progetto con gli obiettivi pianificati all'interno del LF, è possibile misurare e dimostrare l'effettiva performance del progetto.

5.2.6. Commenti sull'utilizzo del LFA

Dopo aver riassunto i risultati empirici ottenuti dalla ricerca effettuata, utilizzando come chiave di lettura il framework individuato dall'analisi della letteratura, passiamo ad analizzare come il LFA si adatti al contesto dinamico e difficile, sempre basandosi sullo stesso framework

Il LFA individua una singola, condivisa e predeterminata catena di goals. La domanda da porsi a questo punto è se questa assunzione è coerente al contesto difficilmente prevedibile degli ID projects.

La maggior parte degli ID Projects ha lo scopo di incrementare la democrazia e rafforzare i diritti umani. Tuttavia cosa definisce la democrazie e quali siano i diritti umani da considerare, cambia per ogni paese del mondo. Dato che i casi analizzati sono implementati in paesi caratterizzati da grandi differenze regionali ed etniche, è facile immaginare come anche gli stakeholders possano differire enormemente in punti di vista e opinioni. L'introduzione del LFA ha permesso di uniformare, almeno in parte la visione del progetto dei vari attori, aumentando così la congruenza interna ed esterna del progetto.

Dato che i goals in questi casi possono differire non solo dal punto di vista dei beneficiari, ma anche tra i partecipanti del progetto, risulta necessario chiedersi chi formalmente si occupa della definizione degli obiettivi del LFA. Alcuni casi hanno illustrato come possano esistere dei conflitti tra i vari stakeholders nella definizione oppure gli obiettivi possono risultare inconsistenti durante l'evolversi del progetto. Oppure i vari stakeholders possono condividere i goal di progetto, ma sono i sotto-obiettivi personali ad originare conflitti, come nel caso del progetto cofinanziato dall'agenzia europea e statunitense.

Dato che il LFA riassume un progetto in pochi passi tra attività e goals e gli ID Projects in paesi in via di sviluppo sono piuttosto complessi, risulta difficile stabilire obiettivi generali e veritieri. Un'ulteriore caratteristica che può influenzare la definizione dei goals è la

dimensione del progetto: più il perimetro del progetto è piccolo, più la probabilità che nascano conflitti interni è elevata. Dall'altro lato, progetti con obiettivi più ampi sono più soggetti a una possibile incongruenza degli obiettivi

L'approccio verticale del LFA è caratterizzato da un piano d'azione molto strutturato: infatti all'inizio del progetto, vanno individuati obiettivi specifici e il sentiero che ne permetta il raggiungimento. Dall'analisi della letteratura considerata, concludiamo che questa caratteristica può offrire sia vantaggi che svantaggi. Il più grande vantaggio è che permette una visione del progetto chiara e condivisa tra i vari stakeholders. Come suggerisce Courtney (2002), gli ID Projects sono indirizzati a obiettivi complessi e astratti che rendono virtualmente possibile l'introduzione di qualsiasi tipo di attività. La specificità e il rigore del LFA permette non solo di solidificare il progetto a livello generale, ma anche di sottolineare le azioni che vanno intraprese durante le varie fasi e dai vari stakeholders. Uno degli intervistati ha anche esposto come l'introduzione del LFA ha trasformato la visione di breve termine tipica dello staff di progetto in una visione di lungo termine, portando a considerare tutto il ciclo di vita del progetto.

Tuttavia, se da una parte il LFA stimola la direzione chiara e l'incentivazione alla visione di lungo periodo, dall'altra questo approccio non offre alternative alla pianificazione iniziale. Da una parte il contesto imprevedibile tipico dei paesi in via di sviluppo può senza dubbio giovare da una definizione chiara della direzione del progetto, ma dall'altro lato può risultare poco realistico individuare la "best way to go" all'inizio del progetto e mantenerla invariata durante il ciclo di vita.

Risulta ovvio concludere che in aree complesse e poco prevedibili come quella considerata, il LFA possa risultare uno strumento troppo rigido: per poter facilitare l'avanzamento del progetto, va usato con cautela e affiancato ad altri approcci più flessibili. La possibilità di aggiornamento e modifica del LFA potrebbe essere sufficiente per mitigare questa criticità, ma i risultati empirici ci illustrano che sia davvero poco verosimile che accada. Come già delineato nell'analisi della letteratura, questo problema può essere più legato a un limite di applicazione piuttosto che un limite dell'approccio in se.

Ancora una volta, sembra che la magnitudine dei problemi finora elencati dipenda dalla dimensione del progetto. Più il progetto è ampio, più è probabile che esistano alternative

non considerate dal LFA o di effetti imprevisti, negativi o positivi.

Come è stato più volte sottolineato, questo approccio objective-oriented può risultare critico in contesti ambigui e dinamici. L'analisi empirica inoltre ha illustrato come l'instabilità politica sia il fattore esterno più critico verso la pianificazione e implementazione del progetto. Inoltre gli intervistati hanno fatto notare come le circostanze ambientali possano cambiare significativamente durante l'implementazione del progetto, rendendo quindi l'applicazione delle attività programmate dal LFA difficile. Quindi nasce spontaneo il dubbio se questa presenza di disordini sociali, rivolte, cambiamenti politici non debbano essere considerati fin dall'inizio durante l'analisi strategica del progetto.

Anche in questo caso, considerando il contesto ambiguo e instabile che caratterizza i paesi in via di sviluppo, può risultare non sempre adatto l'introduzione di un approccio così poco flessibile come il LFA, se non affiancato a procedure di implementazione e tools che ne garantiscano la flessibilità.

Un ulteriore punto di discussione riguarda l'assunzione del LFA che considera un progetto efficace se soddisfa i goals di progetto inizialmente stabiliti. Come già illustrato però il raggiungimento dei goals può essere impedito da fattori esterni, indipendenti dal progetto, rendendo non sempre adatto misurare il project succes in maniera così strutturata.

Uno dei punti su cui si basa il LFA è che è possibile identificare quali sono le attività che permettano di arrivare al soddisfacimento di una determinata gerarchia di goals. Gli ID Projects, non solo hanno a che fare con obiettivi complessi e astratti, ma anche sono implementati in contesti turbolenti in collaborazione con numerosi stakeholders che possono differire per obiettivi e valori personali. Quindi risulta difficile non solo individuare a monte quali siano le attività più adatte a soddisfare un set di goals, ma anche successivamente valutare quali di questi obiettivi siano stati effettivamente compiuti. Inoltre il contesto considerato non è sempre "sufficientemente logico" da permettere un'applicazione efficace del LFA.

6. Conclusioni

Questa ricerca si spera abbia fatto un po' di chiarezza sui punti di forza e debolezza nell'utilizzo del LFA come strumento di gestione dei progetti di sviluppo. È stato illustrato come il LFA si basi su assunzioni come la condivisione dei goals tra i vari stakeholders ed esista una predeterminata serie di attività e obiettivi che ne permettano il raggiungimento. La realtà delineata comunque è che le agenzie locali ritengano senza dubbio che i contributi derivanti dal LFA siano positivi, garantendo in primis un buon livello di congruenza lungo il ciclo di vita del progetto. Tuttavia non bisogna pensare che tutti i partecipanti di un ID Projects condividano gli stessi goals, o che i goals stabiliti all'interno del LF siano effettivamente rappresentativi dei vari obiettivi conseguiti durante l'evolversi del progetto.

È stato inoltre esposto come le circostanze in cui la maggior parte dei progetti di sviluppo implementati in paesi in via di sviluppo siano astratti e complessi, mitigando così i vantaggi offerti dalla pianificazione strutturata del LFA.

Tuttavia, il LFA ha dimostrato di essere un solido framework dal quale partire per la pianificazione e gestione dei progetti di sviluppo. Infatti partendo dalla visione strutturata, chiara e a lungo termine del LFA, è possibile creare un approccio ibrido che consideri la dinamicità del contesto tipica dei paesi in via di sviluppo, in modo da garantire una maggiore efficacia dei progetti implementati.

Questa ricerca si concentra nell'analisi di un particolare tipo di progetto: gli International Development Projects. Tali iniziative sono progetti di sviluppo a beneficio delle popolazioni più disagiate, disegnati in modo specifico per soddisfare i bisogni sociali ed economici dei Paesi in via di Sviluppo. L'aspirazione alla pace e la promozione dello sviluppo dei popoli sono gli obiettivi comuni delle agenzie che si occupano di cooperazione allo Sviluppo. Una preliminare analisi della letteratura ha evidenziato delle caratteristiche che differenziano i progetti di Cooperazione allo Sviluppo rispetto a progetti di altro genere legati all'ambito industriale. Studi precedenti evidenziavano come la presenza di peculiarità degli ID Projects richiedesse un approccio per la loro gestione differente rispetto ai più noti e diffusi standard di project management (Youker, 2003).

Questo studio ha fatto emergere anche dei paralleli con le sfide che si stanno affrontando negli ultimi anni nel campo del project management per progetti classici di tipo industriale o di construction.

Il trend che si registra nell'ultimo decennio è quello dell'implementazione dei progetti in un mercato sempre più globalizzato. In un contesto di questo genere, si pongono nuove sfide che presentano affinità con i più piccoli progetti di cooperazione e sviluppo. Le iniziative intraprese, per esempio per la costruzione di un'infrastruttura in un paese orientale, coinvolgono una serie di stakeholders che precedentemente non si riscontravano. Tale aspetto ha richiesto la definizione di una nuova serie di criteri di successo che non si basassero più solo sulla classica triade: costo, tempo e qualità. Gli attori coinvolti in un progetto internazionale presentano interessi differenti che se non ascoltati andrebbero ad influenzare negativamente la valutazione del successo del progetto (Al-Tmeemy, et al.,2010). Con questi studi si sta cercando di mettere in luce la necessità di collaborazione, di coinvolgimento e la partecipazione dei vari stakeholders alle varie fasi del progetto, in modo tale da capirne gli interessi e le richieste (Toor e Ogunlana, 2009).

La questione di un accurato management degli stakeholders (Aaltonen, 2010), l'importanza del coinvolgimento dei soggetti che fanno parte del progetto sono aspetti che si sono riscontrati anche nell'analisi degli ID Projects. Le peculiarità che emergono dicono che le sfide aperte nel settore della cooperazione per lo sviluppo sono riscontrabili anche nei progetti moderni che si rivolgono ad un contesto globalizzato, nei quali non solo l'aspetto economico è importante, ma anche il capitale culturale deve essere preso in considerazione per una gestione più efficace.

Il contesto della cooperazione allo sviluppo è un campo ancora poco esplorato, questa ricerca ha permesso di mettere in luce le differenze, le unicità degli International Development Projects che richiedono uno standard specifico di project management, e di evidenziare quali tecniche siano le più adatte per la gestione di tali peculiarità. Molte sfide risultano essere ancora aperte, occorreranno ulteriori approfondimenti e sviluppi in questo campo, che potrebbe portare a dei risultati utili non solo alle iniziative di cooperazione, ma anche nella gestione dei progetti tradizionali, viste le affinità che si presentano.

Bibliografia

- Bulmer, M. and Warwick, D.P. 1983. *Social Research in Developing Countries*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Courtney, R. 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Campbell, J.P. 1977. *On the Nature of Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cunningham, J.B. 1977. Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review* No. 3: 463-474.
- Donnelly-Cox, G., O'Regan, A. 1998. *Resourcing Organisational Growth and Development: A typology of third sector service delivery organisations*. Trinity College, Dublin.
- Gasper, D. 2000. Evaluating the Logical Framework Approach towards Learning-Oriented Development Evaluation. *Public Administration and Development* 20: 17-28
- Gasper, D. 2001. *The Logical Framework Approach: Problems and Potentials*. Working Paper. The Hague: Institute of Social Studies.
- Greenwood, R. 1981. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker. *The Academy of Management Review* Vol. 6, No. 2: 225-230.
- Green, J. and Griesinger, D. 1996. "Board performance and organizational effectiveness in nonprofit social services organizations". *Nonprofit Management and Leadership* 6: 381-402.
- Hersoug, B. 1996. 'Logical Framework Analysis' in an Illogical World. *Forum for Development Studies* No. 2: 377-404
- Jamieson, B. 1973. Behaviour Problems with Management by Objectives. *The Academy of Management Journal* Vol. 16, No. 3: 496-505.
- Kanter, R.M. and Brinkerhoff, D. 1981. *Organizational Performance: Recent Developments in Measurement*. *Annual Review of Sociology*
- Levinson, H. 1971. Management by Whose Objectives?. *Harvard Business Review* Vol. 49, No. 6: 125-134
- Locke, E.A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance* Vol. 3: 157-189
- McCaul, O. 2000. Logical Framework Analysis as a Tool for Project Planning-a Necessary Evil? (14.11.2004.)

Middleton Stone, M. and Greer Brush, C. 1996. Planning an Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy. *Strategic Management Journal* Vol. 17, No. 8: 633-652.

Powell, W. 1987. *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*. New Haven and London: Yale University Press.

Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science* Vol. 29, No. 3: 363-377.

Sekaran, U. 1992. *Research methods for business*. New York: John Wiley and Sons.

Sida. 2003. *The Logical Framework Approach-a summary behind the LFA method*.

Chambers R. - *The origins and practice of participatory rural appraisal* - Volume 22, Issue 7, July 1994, Pages 953-969

Chris Cattaway - *It's People that Count!* - PMI Today - PMI Education Foundation - April 2008

Corti B. - *PM nella cooperazione - Indagine nelle NGO italiane (2010)* Couillard J., Garon S., Riznic J. - *The Logical Framework Approach* –

Millennium - Project Management Journal (2009)

Diallo A., Thuillier D. - *The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators* - *International Journal of Project Management* 22 (2004) 19–31

Diallo A., Thuillier D. - *The success of international development projects, trust and communication: an African perspective* - *International Journal of Project Management* 23 (2005) 237–252

Dietrich P., Eskerod P., Dalcher D., Sandhawalla B. - *The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects* - *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 4, 59–78 © 2010

Do Ba Khang, Tun Lin Moe - *Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework* - *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 1, 72–84 (2008)

E.G. Ochieng, A.D.F. Price - *Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK* - *International Journal of Project Management* 28 (2010) 449–460

Edwards M., Hulme D., Wallace T. - *NGOs in a global future: marrying local delivery to worldwide leverage* - *Public Administration and Development*, 19, 1999

Eric Berg - *Initiative Promotes Project Management Among NGOs* - *Projec Manager Today* - January 2009

EuropeAID - *PCM Guidelines* (2004)

Gaspar D. - *Logical Framework': a critical assessment managerial theory, pluralistic practice* - Institute of social studies, Working Paper Series NO.264 (1997)

Gaspar D. - *Evaluating the logical framework approach towards learning oriented development evaluation* - Public Administration and Development - 20,

Gellert G.A. - *Non governmental organizations in international health: past successes, future challenges* - International Journal of Health Planning and Management, vol. 11

Teegen H., Doh J., Vachani S.- *The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda* - Journal of International Business Studies, Vol. 35,

United Nations (UN) - *NGO committee concludes 2002 resumed session, with final recommendations on economic and social council consultative status* - UN Press Release NGO/ 494, 2003

Vakil A.C. - *Confronting the classification problem: toward a taxonomy of NGOs* - World Development, 25 (12), 2057-2070, 1997

Wiggins S., Cromwell E. - *NGOs and seed provision to smallholders in developing countries* - World Development, 23,

World Bank - *Involving Nongovernmental Organizations in World Bank- Supported Activities* - Operational Directive 14.70, 1989

Youker R. - *The nature of ID Projects* - Presented at PMI Conference, September 21, 2003 Baltimore, Md

Youker R. - *Managing ID Projects: Lessons learned* - Project Management Journal (1999)

Youker R. - *Training For Institutional Development* - Keynote - Internet World Congress, Copenhagen, September 14, 1982

Hsu, J. P. and Yet, K. T. 1996, 'A systemic approach to re-engineer a Public Research Institute (PRI) for commercialization'. International Journal of Project Management vol. 14.

Jepson, P 2005, "Governance and accountability of environmental NGOS", Environmental Science and Policy, vol.8.

Johnson, G, Scholes, K & Richard, W 2008, Exploring corporate strategy: text and cases, Prentice Hall, London.

Jordan, L & Van Tuijl, P 2006, NGO accountability: politics, principles and innovations, Earthscan, London.

Lewis, D 2000, Management of Non-governmental organizations: catalysts, partners and implementors, Routledge, Florence.

Qualitative Research through Case Studies, SAGE Publications, London.

Nicholls, A 2005, "Measuring impact in social entrepreneurship: new Accountabilities to stakeholders and investors?", Working Paper, viewed

Remington, K & Pollack, J 2007, *Tools for Complex Projects*, Gower Publishing , Aldershot.

Salafsky, N & Margoluis, R 1999, "Threat reduction assessment: a practical and cost-effective approach to evaluating conservation and development projects", *Conservation Biology*, vol.13, no. 4, pp. 830 – 841.

Salamon, LM & Anheier, HK 1997, "Defining the Nonprofit sector: A cross-national Analysis", Manchester University Press, viewed 10th October 2008,

Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A 2003, *Research Methods for business students*, Pearson Education Limited, Harlow

Siegel, D & Yancey, J 2002, "What's Left Behind? Reflections on International Partnerships & NGO Capacity Building in Eastern Europe". Working Paper Series. The Aspen Institute

Appendice: protocollo intervista

Parte I: introduzione e conoscenza

1. Breve descrizione dell'agenzia. Quali sono le principali aree scelte e perché
2. Da quanto tempo l'agenzia opera nel settore.
3. Da quanti membri è composta
4. Quali scopi si prefiggono di raggiungere generalmente i progetti
5. Quali sono i diversi stakeholders coinvolti e il diverso peso e ruolo ricoperto all'interno di un progetto

PART II: caratteristiche del contesto e dei progetti

1. Descrizione del contest generale del paese
2. Descrizione del contesto in cui opera l'agenzia
3. Come vengono proposti e lanciati i progetti
4. chi stabilisce i goal dei progetti
5. chi si occupa della fase di pianificazione e design del progetto. Che ruolo occupa invece durante la fase di implementazione (è lo stesso attore?)
6. esiste un buon livello di comunicazione tra il management locale e gli altri stakeholders (ad esempio funding agency, project managers, lavoratori locali ecc)
7. la definizione degli obiettivi in un progetto di sviluppo è particolare e meno immediata che nel campo business. Che importanza viene dedicata alla definizione degli obiettivi?
8. Gli obiettivi stabiliti e le rispettive fasi di progetto, vengono monitorate e mantenute costanti durante il ciclo di progetto? In caso di modifiche (interne o esterne) il progetto viene ripianificato?
9. Com'è definito e misurato il project success
10. Qual è la minaccia maggiore verso il project success nel contesto in cui opera l'agenzia
11. I fattori esterni sono importanti? Influiscono sulla gestione del progetto e sul suo successo? (esempi?)
12. È capitato che il progetto conseguisse degli output inattesi?
13. Come viene trasferita (se viene trasferita) la conoscenza da un progetto all'altro?

PART III: LFA

1. Quando è stato introdotto il LFA
2. Come è stato introdotto e perché. Che approcci per la gestione di progetto erano usati in precedenza
3. LFA è diventato un tool di pianificazione critico? Come viene usato e da chi

4. Allo staff dell'agenzia sono stati offerti dei corsi di formazione riguardo LFA?
5. Quale pensi sia il maggior punto di forza del LFA
6. E debolezza?
7. Qual è stato il feedback generale dello staff riguardo LFA dopo la sua introduzione? È cambiato con il tempo?
8. Chi si occupa della creazione del logframe?
9. Chi individua e approva i goal "ufficiali" del logframe?
10. I goals stabiliti e congelati nel logframe hanno un buon livello di congruenza con gli obiettivi effettivamente raggiunti?
11. Gli obiettivi vengono percepiti in maniera uguale dai diversi stakeholders?
12. Che importanza viene data all'approccio verticale del logframe e dei diversi obiettivi/livello
13. Il rapporto why/how (o rapporto causa/effetto) esistente nel vertical logic thinking è esplicito?
14. Esiste una grande differenza tra pianificazione formale e informale? (coerenza LFA e progetto)
15. Lo staff ai diversi livelli segue attentamente (per davvero) il LFA?
16. Il logframe rimane invariato e costante durante l'esecuzione del progetto?
17. Legame esistente e considerato tra obiettivi pianificati/raggiunti e project performances
18. L'introduzione del LFA con i suoi pro e contro, ha avuto un impatto positivo o negativo nei progetti dell'agenzia
19. Lo staff, ai vari livelli, ha compreso l'importanza e i contributi del LFA? Il punto di vista è molto diverso ad esempio tra livello strategico e operativo?