

# I progetti di sviluppo socio-economico come leve di cambiamento e generatori di un 'futuro desiderato'

Category: Stay inspired (sharing ideas)

written by Antonio Bonetti | August 20, 2019



*<<vision is a snapshot of the desired future>>*

[UN-HABITAT, ECOPLAN INTERNATIONAL \(2005\)](#)

## Gli elementi portanti della definizione di progetti di sviluppo socio-economico

Come ho cercato di argomentare negli ultimi post, anche presso la comunità professionale degli operatori di sviluppo locale

si sta diffondendo in misura crescente il ricorso a una serie di pratiche e di strumenti mutuati dal manuale del **Project Management Institute** ([\*A Guide to the Project Management Body Of Knowledge – PMBOK\*](#)) e da altre guide alla gestione dei progetti informate al *Total Quality Management (TQM)*. [1]

Come scrivevo nel post del 20 luglio scorso, la questione critica rispetto alla quale la comunità professionale degli operatori di sviluppo locale, a mio avviso, continua a fare confusione è inerente alla corretta individuazione delle caratteristiche distintive dei progetti di sviluppo socio-economico.

A mio avviso, per quel che concerne la definizione di progetto e la determinazione del suo 'ambito' ('scope'), gli elementi realmente imprescindibili sono i seguenti cinque (sui quali avanzerò delle ulteriori riflessioni nei post successivi):

1. qualsiasi progetto vuole produrre un cambiamento e generare un certo 'futuro desiderato', considerato migliorativo di una data situazione attuale (negativa).

2. Le **dimensioni-chiave di un progetto** sono:

2.1. la **dimensione strategica**, definita da:

- un gruppo target (beneficiari finali del progetto);
- una chiara individuazione di problemi/bisogni insoddisfatti dei beneficiari;
- una 'visione di sviluppo' e degli obiettivi pertinenti rispetto ai problemi;

2.2. la **dimensione operativa**, definita da:

- una serie di attività chiave (e relative sotto-attività);
- gli output da realizzare (per i quali vanno ben definite le specifiche tecniche e di qualità);
- una durata temporale prestabilita (*timescale*) e le principali *milestones*;

2.3. la **dimensione 'risorse'** (umane, fisiche e finanziarie);

2.4. la dimensione 'ambito settoriale' di intervento ('ambito di *policy*' per interventi finanziati e realizzati da Istituzioni pubbliche).

3. Ogni progetto di sviluppo socio-economico ha una specifica dimensione tecnico-ingegneristica e una specifica dimensione geografica (dimensione questa, a sua volta, definita dalla localizzazione del progetto/piano di area vasta e dall'ampiezza del territorio interessato dal progetto).

4. I progetti vanno formulati in modo rigoroso, ma non costruiti secondo un approccio '*blueprint*' (approccio per cui il piano operativo costituirà una sorta di intoccabile '*to-do-list*'), ma secondo un **approccio di 'processo'**. In altri termini, si deve riconoscere, già nella fase di ideazione del progetto, che un grande valore aggiunto del progetto potrà derivare dalla sua concreta attuazione (finanche dalle sue criticità).

5. I progetti di sviluppo socio-economico vanno formulati in una logica di *empowerment* dei destinatari finali e delle comunità locali. Destinatari finali e stakeholders, pertanto, vanno adeguatamente informati e coinvolti nella fase di identificazione/formulazione.

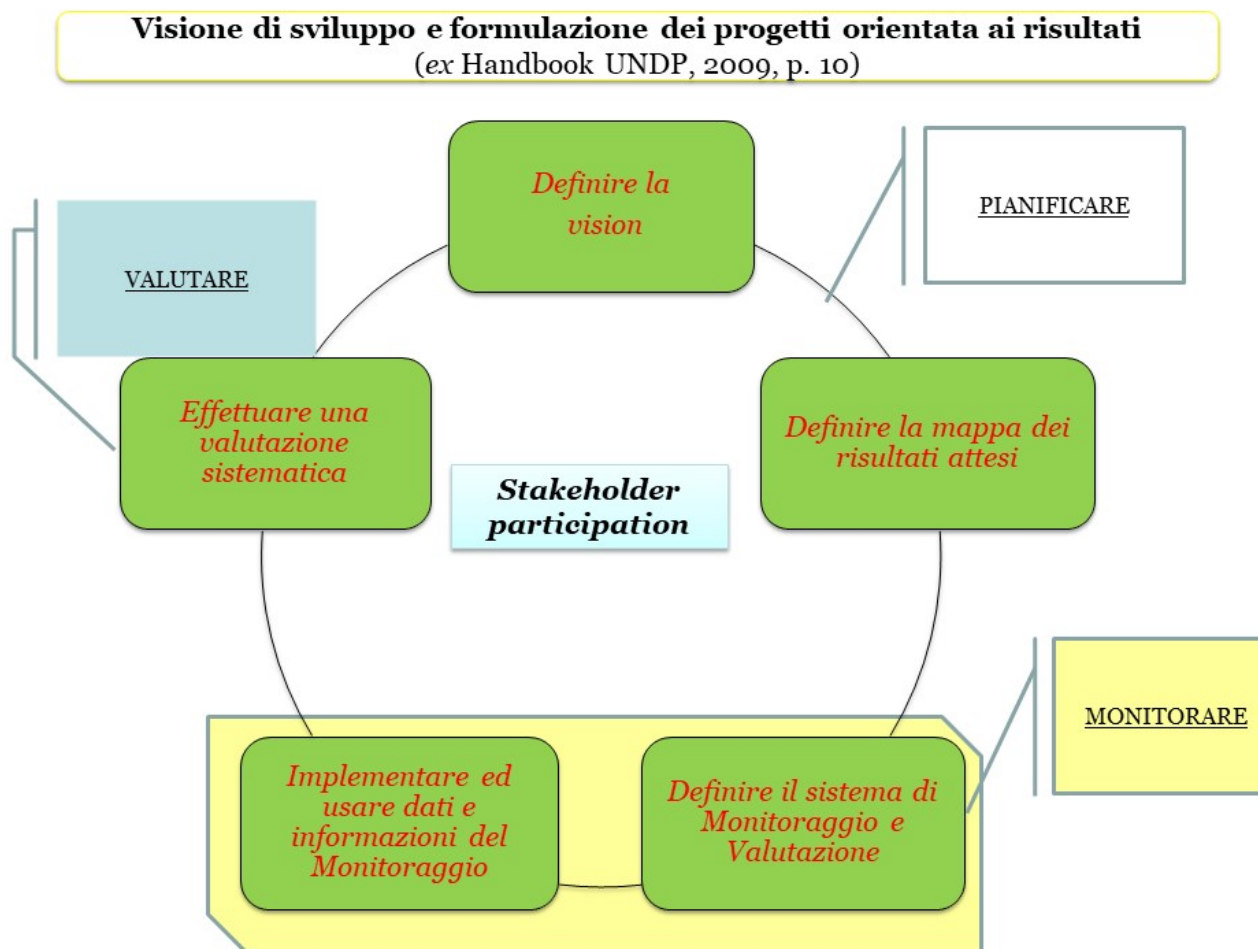
## La 'visione' al centro dei progetti di sviluppo socio-economico

La definizione dei progetti di sviluppo socio-economico non può che partire dalla constatazione che qualsiasi progetto, a partire da una data situazione attuale (negativa), vuole produrre un cambiamento e generare un certo 'futuro desiderato'.

Questo 'futuro desiderato' (espresso dalla 'visione di sviluppo') è il punto di approdo del progetto (indicandone l'obiettivo centrale o, se si preferisce, il suo 'obiettivo specifico').

Il termine progettare, infatti, viene dal latino *proiectare*, ossia 'gettare avanti'. [2] Questo significa che attraverso il progetto si interviene su una situazione data negativa (problema) e si proietta in avanti quella situazione, 'ribaltata' in termini positivi. Un progetto di sviluppo socio-economico è una leva di cambiamento sociale ed economico e l'obiettivo specifico del progetto – ossia la ragion d'essere del progetto stesso – corrisponde appunto a una 'visione di sviluppo' (una fotografia del 'futuro desiderato'), come evidenzia in maniera inequivocabile il seguente schema grafico, tratto dall'[Handbook del 2009 di UNDP sulla valutazione degli impatti dei progetti di sviluppo](#). [3]

Ci si deve sempre porre la domanda: "qual è il cambiamento che si vuole produrre con questo progetto"? (*vision* e obiettivi strategici di un progetto).



N  
o  
n  
a  
c  
c  
a  
s  
o  
,  
l  
,  
i  
m  
p  
o  
r  
t  
a  
n

za di applicare il 'visioning' non solo per definire

l'orientamento strategico di una *start-up* o il percorso di sviluppo di un'azienda attiva, ma anche per formulare un progetto è ben noto agli animatori di workshops di formulazione partecipata dei progetti che, in genere, avviano i lavori con la domanda, solo apparentemente retorica, '*come vedete la vostra comunità – o la vostra città/il vostro territorio – fra 5/10 anni?*'

Per questo motivo, fra le tante, è da considerare una definizione particolarmente significativa quella dell'**ex Ufficio di Cooperazione EuropeAid** della Commissione Europea, riportata nel manuale del 2004 sulla gestione degli aiuti allo sviluppo dell'UE [4]:

*<< A project is a series of activities aimed at bringing about clearly specified objectives within a defined time-period and with a defined budget >>*

Questa definizione, nella sua semplicità, indica chiaramente che un progetto, quale che sia l'Ente finanziatore:

- ha sempre l'obiettivo di produrre un cambiamento (sintetizzato dagli obiettivi del progetto), che germoglia su una '**visione**' ben esplicitata (il concetto di *vision* – che sintetizza una chiara prospettiva di cambiamento socio-economico – è cruciale sia nella pianificazione strategica di aziende e organizzazioni 'a vocazione sociale', sia nella concezione di strategie di sviluppo locale); [5]
- per quanto possa essere complesso, il suo DNA sarà sempre rappresentabile con i tre elementi del cosiddetto '*triple constraint*' dei progetti (un obiettivo, una durata temporale definita e un budget finanziario). [6]

\*\*\*\*\*



Immagine ex Pixabay

[1] Varie edizioni del *PMBOK* ([\*A Guide to the Project Management Body Of Knowledge – PMBOK\*](#)) sono state rilasciate dal **Project Management Institute (PMI)** a partire dagli anni Ottanta.

La sede principale del PMI si trova negli Stati Uniti, ma ha delle sedi locali in tutto il mondo (anche in Italia). E' un'associazione che è stata costituita sul finire degli anni Sessanta da un gruppo di consulenti privati per favorire la diffusione della cultura e delle tecniche del *Project Management* per la gestione dei progetti complessi, soprattutto all'interno delle aziende e per la gestione di interventi pubblici di infrastrutturazione del territorio.

Molto interessante ed utile è anche il c.d. '[\*Excellence Model\*](#)' della **European Foundation for Quality Management (EFQM)**, che ha sede in Bruxelles.

[2] **Progettare** v. tr. [dal fr. projeter, che è dal lat. tardo **proiectare** «gettare avanti» (v. proiettare)] (io progetto, ecc.). – 1. Fare il progetto di qualche cosa, cioè idearla e studiare le possibilità e i modi di eseguirla: p. la costruzione di un palazzo, l'apertura di un canale, il

prolungamento d'una ferrovia; p. un nuovo ospedale. 2. Con sign. più generico, ideare, avere l'intenzione di fare qualcosa: p. una gita, un viaggio; p. la fuga; anche seguito da un verbo: progettava di andarsene; sto progettando di rinunciare all'impresa.

Fonte: **TRECCANI – Vocabolario online della Lingua Italiana.**

[3] La pertinenza del 'visioning' anche rispetto alla formulazione di progetti di sviluppo locale trova ampia conferma, pertanto, anche nell'[Handbook del 2009 di UNDP sulla valutazione degli impatti dei progetti di sviluppo](#), in cui l'intero *framework* metodologico per la formulazione, la gestione e la valutazione dei progetti è stabilito a partire dalla definizione di una visione di sviluppo (si veda la figura a p. 10).

A p. 13 dell'Handbook si legge: «*Planning, monitoring and evaluation processes should be geared towards ensuring that results are achieved not towards ensuring that all activities and outputs get produced as planned*».

Cfr. [UNDP \(2009\), Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results](#), New York.

L'approccio del 'Development Programme' delle Nazioni Unite (UNDP), quindi, correttamente pone al centro dell'attenzione problemi da risolvere e desiderata di destinatari finali (e comunità locali). In pratica, è la "visione" di cambiamento socio-economico che raccoglie il consenso delle comunità locali che deve guidare gli esperti nella formulazione dei progetti/piani di sviluppo locale. In altri termini, si devono applicare quegli approcci alla formulazione dei progetti 'orientati ai risultati' che hanno guadagnato crescente consenso negli ultimi trenta anni, a partire dai lavori innovativi sulla GOPP degli anni Ottanta. Pertanto, non si deve pianificare 'per attività', ma per 'risultati attesi'. *Mutatis mutandis* vale quanto scrivevano Rich e Gumpert in relazione al *business planning*: «*write your business plan by looking outward to your key constituencies rather than by looking inward at what suits you best* » (Rich, Gumpert 1985, 8).



Cfr. RICH S.R., GUMPERT D.E. (1985), *'How to write a winning business plan'*, Harvard Business Review, May-June.

[4] EUROPEAN COMMISSION-EUROPEAID (2004), *Aid Delivery Methods. Volume 1 Project Cycle Management Guidelines. Integrated Approach and Logical Framework*, Evaluation Unit, Brussels.

[5] Una definizione magistrale di 'visione' di un progetto è fornita dal manuale di UN-Habitat ed EcoPlan International (p. 11) in questi termini: <<*it is a snapshot of the desired future*>>.

[UN-HABITAT, ECOPLAN INTERNATIONAL \(2005\), Promoting Local Economic Development through Strategic Planning. Volume 1. Quick Guide.](#)

Gli esperti di sviluppo locale Ciciotti e Rizzi forniscono la seguente definizione di 'visione': <<la 'visione' esprime il consenso degli stakeholders sul futuro economico e sociale del sistema locale>> (CICIOTTI E., RIZZI P. (2005), *Politiche per lo sviluppo territoriale: teorie, strumenti, valutazione*, Carocci, Roma, p. 94).

Con riferimento alle organizzazioni, una definizione di 'visione' molto interessante si trova nel manuale '[Common Assessment Framework – CAF](#)' dell'EIPA, elaborato quale 'modello di eccellenza' delle organizzazioni pubbliche europee. Il CAF (v. p. 76) descrive così la '**vision**': «*The achievable dream or aspiration of what an organisation wants to do and where it would like to be*».

L'[EIPA – European Institute of Public Administration](#) – ha sede in Maastricht.

[6] Questo contributo è un '*work in progress*' elaborato nell'ambito del progetto di ricerca del Centro Studi Funds for Reforms Lab '*Theory of Change* e valutazione di impatto dei progetti'.

Molti elementi di analisi qui proposti sono stati ripresi da: BONETTI A. (2018); *Progettazione per risultati, Logic Models e Approccio di Quadro Logico*, Centro Studi Funds for Reforms Lab, Policy Brief 5/2018.