

# Overall Development Management Model: un processo di co-creazione dello sviluppo per le aree deboli del mondo<sup>♦</sup>

FABIANA SCIARELLI<sup>\*</sup> AZZURRA RINALDI<sup>♦</sup>

## Abstract

**Obiettivi.** *La nostra ricerca intende fornire un supporto macro-manageriale ai decision makers governativi, attraverso un processo di co-creazione di sviluppo per le aree deboli del mondo.*

**Metodologia.** *Per raggiungere il modello è stato necessario condurre una accurata analisi di: gli attori dello sviluppo, (interviste ad esponenti ONU, UNDP, WB; accesso a banche dati e report interni di ONU, UNDP e WB); gran parte dei piani e programmi strategici di sviluppo di sei paesi in due continenti, Asia e Africa (interviste a referenti governativi che insieme agli attori internazionali coinvolti, ci hanno dato accesso ai piani strategici degli ultimi 30 anni); i dati World Bank, Unicef, Unesco, etc.. Inoltre sono state svolte circa 200 interviste ad un campione randomizzato della società civile e condotta un'approfondita analisi bibliografica.*

**Risultati.** *Dopo aver condotto, quindi, un'attenta analisi sugli attori dello sviluppo, nonché sull'avanzamento strategico programmatico di sei paesi oggetto di studio (India, Filippine, Myanmar; Sud Africa, Etiopia, Benin), abbiamo teorizzato un modello di processo di co-creazione e co-gestione di sviluppo bilanciato, sostenibile ed a lungo termine per i paesi in trasformazione: l'Overall Development Management Model.*

**Limiti della ricerca.** *L'analisi concentrata su soli sei paesi e la continua evoluzione dei dati.*

**Implicazioni pratiche.** *I governi dei paesi deboli necessitano di competenze e informazioni per la progettazione del proprio sviluppo. L'Overall Development Management Model pertanto potrebbe essere un buono schema di partenza per il raggiungimento di un maggiore sviluppo umano nelle aree in trasformazione.*

**Originalità del lavoro.** *Questo è il primo lavoro che affronta il processo di sviluppo delle aree deboli da un punto di vista macro-manageriale creando degli strumenti teorici ed operativi applicabili sia dal o dai governi in un sistema di direzione top down che dalla società civile in un sistema bottom up.*

**Parole chiave:** *Overall Development Management Model; co-creazione dello sviluppo; il Macro-Management.*

**Objectives.** *Our research's main objective is to provide a macro-management support to the governmental decision makers, thus defining a process of co-creation of development that can be applied to the weak areas of the world.*

**Methodology.** *An accurate analysis has been carried on to create the model: we focused on the actors of development (we interviewed exponents of UN, UNDP, WB; we also used the data banks and the internal reports of the same organizations); on many national plans and programs of each of the six countries we analyzed (we interviewed government officials that showed us the strategic plans of their country in the last 30 years); on data provided by the World Bank, UNICEF, UNESCO and so on. Besides that, we carried on about 200 interviews on a randomized sample of the civil society. We also analyzed all the existing literature on development of weak areas and on territorial development management tools.*

**Findings.** *After an accurate research on the actors of development and on the strategic advancement of the six countries (India, Philippines, Myanmar; Sud Africa, Etiopia, Benin), we elaborated a model of a process of co-creation*

---

<sup>♦</sup> Il presente extended abstract sintetizza una parte del lavoro di ricerca sul Development Management che le autrici stanno compiendo grazie al supporto dell'Università Unitelma Sapienza.

I dati raccolti, in special modo, sono frutto delle ricerche di Ateneo dal titolo 'Dall'assistenzialismo all'autosviluppo: la ricerca di un modello di sviluppo implosivo per i territori disagiati del mondo'. e 'Overall Development Management: Asia and Africa in comparison' che hanno visto impegnati nei gruppi di ricerca interdisciplinari, coordinati da Fabiana Sciarelli; Azzurra Rinaldi, Annalisa Ferrari, Rosella Castellano e Géorcelin Alowanou.

<sup>\*</sup> Ricercatore confermato in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Unitelma Sapienza  
e-mail: fabiana.sciarelli@unitelmasapienza.it

<sup>♦</sup> Ricercatore confermato in *Economia politica* - Università Unitelma Sapienza  
e-mail: azzurra.rinaldi@unitelmasapienza.it

*and co-management for a balanced, sustainable and long-lasting development for the transforming countries: the Overall Development Management Model.*

**Research limits.** *Main limits are due to the limited focus (6 countries) and to the constant evolution of the data.*

**Practical implications.** *In the weak areas, governments new skills and informations to plan their own development. The Overall Development Management Model may be a useful tool for increasing human development in transforming areas.*

**Originality of the study.** *This is the first research ever addressing the development process of the weak areas from a macro-management point of view and creating some theoretical and practical tools that can be used both by national governments in a top-down approach and by civil society in a bottom up approach.*

**Key words:** *Overall Development Management Model; co-creation of development; Macro-Management.*

## 1. Introduzione

*Sei vuoi andare veloce, corri da solo. Se vuoi andare lontano, corri insieme a qualcuno.*  
Anonimo

*Nel 2017 la paura dell'altro sta prendendo il sopravvento; si parla sempre più di separazioni, di muri, di contrasti tra etnie, religioni e culture. La coesione, necessaria per migliorare, invece di divenire sempre più parte integrante dei sistemi politici nazionali ed internazionali, diviene la paura da cavalcare per prendere il potere.*

*La cooperazione internazionale, quindi, secondo le modalità consolidate, sembra non aver sortito gli effetti per i quali è stata immaginata.*

*Gli errori fatti nel passato legati al presupporre che un modello di sviluppo come quello occidentale fosse universale, applicabile a tutti i contesti, non si possono più riproporre. E' necessario, invece, che il modello di sviluppo di un paese sia legato alle sue peculiarità, alla sua storia, al suo sistema sociale, culturale ed economico, sia creato dal paese stesso e da tutti i suoi attori.*

*La tradizionale cooperazione dovrebbe trasformarsi in co-creazione dello sviluppo, prevedendo l'intervento attivo non solo della comunità internazionale e dei governi, ma anche degli attori non governativi e della popolazione.*

*Con questo lavoro ci inoltriamo in quello che noi stesse definiamo come Macro-Management, dato dalla fusione di macro-economia e management, che può fornire ai governi ed alla comunità internazionale stessa delle nuove soluzioni di co-progettazione e dei nuovi strumenti di co-creazione dello sviluppo.*

*Durante la nostra ricerca, per meglio comprendere gli attuali sistemi di progettazione dello sviluppo, abbiamo analizzato tre paesi africani e tre asiatici, scelti considerando tre differenti livelli di HDI all'interno del singolo continente. La scelta è, quindi, ricaduta su due paesi che presentano un significativo sviluppo, come il Sud Africa e l'India, due un medio sviluppo, l'Etiopia e le Philippine, e due un evidente carente sviluppo, ossia il Bénin e il Myanmar.*

*Dopo una ricca analisi degli indici di sviluppo, dopo un attento, seppur non esaustivo, studio dei piani di sviluppo umano immaginati e realizzati nei sei paesi si è giunto così ad un modello metodologico per la co-creazione dello sviluppo.*

*Il primo strumento per la macro-gestione di un paese che con questo paper intendiamo portare all'attenzione dell'Accademia è: l'Overall Development Management Model.*

*Con questo si intende proporre un modello di processo di sviluppo definito secondo una metodologia ibridata tra economia e management, che utilizzando congiuntamente strumenti che rendono sinergici gli approcci tradizionali (Andrews, 1980; Cameron e Quinn, 1999; Rispoli, 2002; Thompson, 2002; Barney, 2006; Schiesari, 2015) con il Project Management (Yu Chuen-Tao, 2000; Kerzner, 2003; Cleland, 2007; Fantini, 2013), il Logic Framework Approach (Bussi, 2001; Rossi, 2004; Stroppiana, 2009) e il Result Based Management (Armstrong e Stephens, 2008; Missoni e Alesani, 2014; Peng et al., 2008), permetta ad ogni paese di individuare il proprio processo di co-progettazione e co-gestione dello sviluppo.*

*Come risulterà evidente dal modello stesso la collaborazione di risorse differenti è la chiave per il raggiungimento di uno sviluppo bilanciato, sostenibile ed a lungo termine (Overall Development).*

*L'approccio multidisciplinare tra economia e management, l'ibridazione sinergica di teorie e strumenti provenienti dal micro-management nonché la partecipazione al processo di molti attori differenti, secondo una modalità congiunta top-down e bottom-up, divengono in questo lavoro elementi discriminanti per la co-creazione e la co-gestione dello sviluppo di un paese e soprattutto per il raggiungimento dell'autonomia economica, sociale e culturale, conseguendo un reale sviluppo umano bilanciato e sostenibile.*

*L'Overall Development Management Model, al quale la nostra ricerca ci ha condotti, oggi ha bisogno però di confronto e di partecipazione. I passi che il modello sta compiendo e deve compiere nel futuro prevedono difatti la proposta dello stesso alla comunità accademica, agli studiosi dei vari settori coinvolti ed agli attori diretti, ossia i governi, le comunità internazionali e gli attori non governativi (NGA).*

*In questo modo la partecipazione sinergica diverrà parte integrante della metodologia di ricerca e non solo del processo di sviluppo.*

È corretto dire, quindi, che con l'Overall Development Management Model si intende camminare insieme non per arrivare prima ma per andare certamente più lontani.

## 2. Gli attori di co-creazione dello sviluppo

Nel nostro scritto gli attori dello sviluppo, intesi alla maniera latina, sono tutte quelle organizzazioni, istituzioni, persone che agiscono per lo sviluppo umano delle aree.

Si può essere attori dello sviluppo in quanto: promotori di un processo di crescita, fonte economico-finanziaria, regolatore dei processi, destinatario delle azioni, stakeholder o partner di un altro attore.

Esistono nel processo di sviluppo differenti tipologie di attori: attori principali, secondari e di supporto; attori globali, regionali e locali; attori inter-governativi, governativi e non governativi; attori economici e sociali; attori tradizionali ed emergenti. (Sciarelli, Rinaldi, 2017)

Non è semplice, quindi, fornire una classificazione della tipologia di attori di un processo di sviluppo che sia esaustiva, senza perdere di chiarezza ed efficacia espositiva.

Per questo motivo abbiamo ritenuto maggiormente significativo distinguere le organizzazioni che partecipano al processo di sviluppo delle aree deboli secondo due caratteristiche fondamentali: 1. La natura 'giuridica' divisa in pubblica, privata o mista, e 2. L'area di azione, divisa in globale, regionale o locale.

Fig. 1: Development Actors Matrix

		Nature		
		PUBLIC	PRIVATE	MIXED
Geographical Area	GLOBAL	<b>Intergovernmental Global Actors</b>	<b>Multinational Non Governmental Actors</b>	<b>Global PPP Network</b>
	REGIONAL	<b>Intergovernmental Regional Actors</b>	<b>Regional Non Governmental Actors</b>	<b>THO Network</b>
	LOCAL	<b>Governmental and Local Public Actors</b>	<b>Local Non Governmental Actors</b>	<b>Local PPP Network</b>

Fonte: Sciarelli e Rinaldi, 2017.

Tra gli attori pubblici troviamo: gli Attori Inter-governativi globali e regionali e gli attori governativi. Gli attori intergovernativi corrispondono a quelle strutture che sono fondate da più governi contemporaneamente. Queste strutture possono includere governi compresi in più continenti (Global Intergovernmental Actor) o in un singolo continente (Continental Intergovernmental Actor) o in una specifica area geografica, religiosa o culturale (Regional Intergovernmental Actor).

Gli attori governativi sono, invece, quelle organizzazioni fondate da un unico governo, come le commissioni governative, le università pubbliche, le imprese pubbliche, etc. Ovviamente in questo caso esistono solo attori nazionali.

Gli attori privati, anche da noi detti non governativi (NGA), sono tutti coloro che agiscono per lo sviluppo in modo distaccato da qualsiasi governo, ossia la società civile, le ONG, le imprese, i movimenti sociali, le università private, le fondazioni private etc. Questi possono corrispondere a organizzazioni globali, regionali o locali.<sup>1</sup>

In ultimo abbiamo gli attori pubblico privati, ossia tutte quelle fondazioni, associazioni, commissioni, THO - Transactional Hybrid Organizations (Missoni, 2014), imprese (Meyer, 2004; Riddley-Duff e Feanor, 2008), PPP - Partenariati Pubblico-Privati<sup>2</sup>, come il Fondo Globale per la Lotta all'Aids.

Tutti questi attori, che possono poi svolgere ruoli differenti e anche multipli - attori propositivi, attori di supporto, fonti economiche, regolatori di processi, controller etc. -, sono fondamentali per il processo di co-creazione dello sviluppo.

<sup>1</sup> Per approfondimenti Albrow e Seckinelgin, 2010; Cesareo, 2003; Lundsgaarde, 2010; Salamon e Anheier, 1997; Sciarelli e Rinaldi, 2017; Woods, 2000.)

<sup>2</sup> Per approfondimenti Argueta De Barillas, Gomez, 2014; Carson e Coates, 2011; Runde e Zargarian, 2013.

La co-creazione che si deve realizzare tra gli attori dello sviluppo è, però, differente da quella comunemente intesa per il settore privato, ossia: la creazione congiunta tra impresa e consumatori (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 8) con ruoli ben diversi nella produzione dello stesso, in quanto l'impresa impegna le proprie conoscenze e risorse per la produzione del bene e il consumatore impegna le proprie conoscenze e risorse per l'utilizzazione del bene (Vargo et al., 2008). Infatti nel caso della co-creazione dello sviluppo le azioni composte sono di più attori e difficilmente, nelle prime fasi, coinvolgono la popolazione e quindi i consumatori. La co-creazione dello sviluppo difatti immagina una creazione di soluzioni ai problemi (Alves, 2013) attraverso delle relazioni dall'alto verso il basso (top down) e dal basso verso l'alto (bottom up) che, fino al raggiungimento almeno di una fase di hang on (come vedremo in seguito), non coinvolgono la popolazione se non attraverso gli NGAs. Il consumatore quindi non è sempre un attore diretto del processo di co-creazione del valore.

Inoltre tutti gli attori entrano nel processo di sviluppo solo inizialmente (nella fase di start up) con un ruolo differenziato (ossia i governi e le comunità internazionali indicano le soluzioni e gli NGAs le applicano sul territorio), ma già dalla seconda fase i ruoli divengono presso che paritari prevedendo un coinvolgimento di tutti gli attori e già nella definizione della programmazione strategica del processo di sviluppo.

La co-creazione dello sviluppo appare, quindi, più simile a quella riferita al settore pubblico di Bason, che non prevede un impegno della popolazione unicamente dedicato all'utilizzazione del servizio ma in cui gli stessi consumatori possano fungere da guida per i cambiamenti nella produzione dei servizi pubblici (Bason, 2010).

### 3. I progetti di sviluppo in Africa e Asia

Dai piani strategici analizzati (allegato 1) risulta che molti governi ancora oggi concentrano il loro obiettivo sullo sviluppo economico, tralasciando in grande misura lo sviluppo sociale e culturale del Paese.

Tutto ciò nonostante gran parte della letteratura oggi mostri chiaramente che per realizzare uno sviluppo sostenibile esso deve essere strategicamente bilanciato tra le tre aree dello sviluppo umano, ovvero: Economic Development, Health Development e Education Development (Undp).

#### 3.1 Economic Development

Negli ultimi anni, lo sviluppo economico di alcuni dei paesi analizzati si può considerare soddisfacente, soprattutto a dispetto della crisi internazionale che ha investito la maggior parte delle economie avanzate nel 2009.

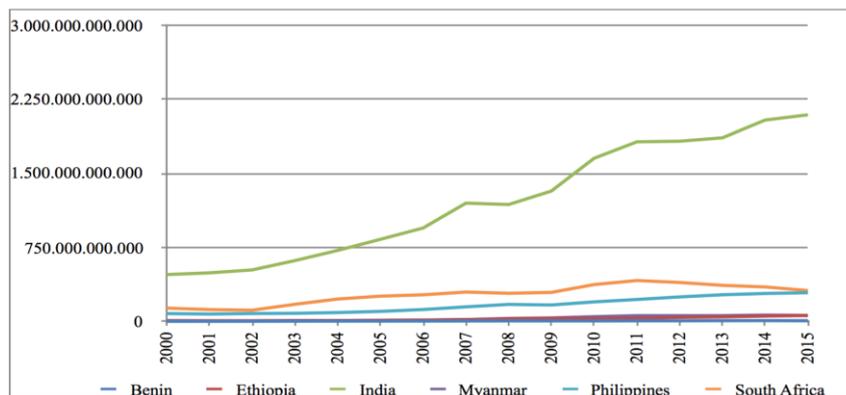
Ma, se analizziamo il PIL in termini reali, possiamo notare una grande differenza tra i paesi avanzati e quelli emergenti, e anche profonde differenze tra gli stessi paesi emergenti stessi.

Come emerge dalla Figura 2, anche tra i paesi analizzati nel nostro lavoro le differenze sono consistenti, dal PIL più alto, quello indiano, a quello più basso, il PIL beninese, vi è una differenza di oltre 2.000 miliardi di US\$.

Dal 2000 al 2015, il PIL beninese mostra una sostanziale assenza di dinamismo. Il tasso di crescita del PIL beninese era 4,6% nel 2012, 6,9% nel 2013, 6,5% nel 2014 si è ridotto al 5% nel 2015, dopo una crisi del settore agricolo. Questi risultati sono stati raggiunti grazie ad una politica fiscale prudente, a delle buone condizioni meteo e alla crescita economica della vicina Nigeria. D'altro canto, fino ad ora, il paese non ha ancora iniziato un cambiamento strutturale nella sua economia, spostando i profitti e le forze lavoro provenienti dai settori tradizionali su quelli a più elevata produttività.

In Etiopia la crescita reale del PIL può essere vista solo dal 2004. Anche se in valore assoluto il PIL etiope è molto più basso di gran parte dei paesi studiati, l'Etiopia è uno dei paesi che mostra il più elevato dinamismo nel mondo. Il paese, infatti, ha assistito a una rapida crescita economica, con un tasso di crescita del PIL reale medio del 10,9% tra il 2004 e il 2014. Questo processo potrebbe portare il paese, che nel 2000 era il secondo più povero del mondo, a diventare un paese a reddito medio entro il 2025.

Fig. 2: GDP



Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017 (per il Myanmar, International Monetary Fund).

*Nello stesso periodo, l'India ha mostrato un livello di PIL notevolmente più alto rispetto agli altri paesi, anche evidenziando un trend di crescita rapida e dinamica: il paese è stato solo marginalmente colpito dalla crisi internazionale del 2009, subendo un rallentamento nel 2008, ma avendo un tempestivo recupero negli anni successivi.*

*In Myanmar, il percorso di crescita del PIL è iniziato nel 2007. Da allora, il paese ha mostrato un tasso di crescita del PIL simile a paesi come la Cina, la Corea del Sud e il Vietnam, grazie alla rapida espansione del settore manifatturiero e delle esportazioni. Nel 2014 la Birmania ha raggiunto il sesto posto nelle classifiche internazionali per crescita del PIL. Oggi, dopo due anni di crescita e di stabilità, il paese è di fronte a un contesto economico più difficile, a causa di uno shock dell'offerta dovuto a gravi inondazioni, di una riduzione dei nuovi investimenti e di una riduzione dei prezzi delle materie prime, che rappresentano le principali esportazioni del Myanmar.*

*Anche nel caso delle Filippine, la tendenza è positiva, sebbene il paese sia stato colpito dalla crisi economica del 2009. Dopo questa data, però, il PIL delle Filippine ha continuato a crescere, facendo del paese uno dei più dinamici dell'Asia orientale: il PIL è cresciuto ad una media del 6,2% nel periodo 2010-2015 (contro un 4,5% tra il 2000 ed il 2009). Nella prima metà del 2016, il tasso di crescita delle Filippine è stato del 6,9%, superiore a paesi come la Cina, Malesia, Thailandia e Vietnam.*

*Fatta eccezione per il calo tra il 2000 e il 2002, il Prodotto Interno Lordo del Sud Africa ha quasi sempre mostrato un andamento positivo, fino al 2011. Da allora, ci sono stati alcuni fattori interni che hanno impedito la crescita economica, come ad esempio le agitazioni sindacali, la carenza di energia elettrica e la siccità, ma anche una crescente incertezza politica. A partire dal 2011, quando il tasso di crescita del PIL è stato del 3,2%, la crescita del Sud Africa ha rallentato fino all'1,5% nel 2014. Purtroppo le barriere infrastrutturali relative all'energia, al trasporto su rotaia ed ai porti tengono basse la produzione, le esportazioni e gli investimenti.*

*Abbiamo osservato nella Figura 2 che il PIL dei paesi analizzati è mediamente cresciuto negli ultimi quindici anni.*

*Conseguentemente, anche il reddito nazionale lordo pro capite PPP è cresciuto.*

*In Benin, la crescita del PIL è stata inferiore alla crescita della popolazione; di conseguenza anche il PNL pro capite PPP è cresciuto in modo meno che proporzionale. Il PNL pro capite PPP beninese, che nel 2000 era \$ 1.300, ha raggiunto \$ 2.050 nel 2015, mostrando valori superiori a quelli etiopi. Il paese ancora oggi soffre di alcuni problemi strutturali come la mancanza di acqua, di servizi igienico-sanitari, l'energia, i trasporti e le comunicazioni, che non sono ancora stati affrontati. Tutto questo fornisce una spiegazione parziale della mancanza di un legame forte e positivo tra crescita economica e riduzione della povertà (Anand e Kanbur, 1993).*

*In Etiopia, il PNL pro capite PPP è cresciuto da \$ 490 nel 2000 a \$ 1.620 nel 2015. È necessario sottolineare che, mentre nel 2000 l'Etiopia era il paese più povero del mondo in termini di PIL pro capite PPP, nel 2014 è passato in dodicesima posizione, mostrando un trend molto positivo. Nonostante un forte aumento del PIL e una sostanziale diminuzione della percentuale della popolazione al di sotto della soglia di povertà nazionale, il numero assoluto di poveri nel paese è quasi lo stesso del 2000. Inoltre, una parte significativa della popolazione vive appena al di sopra della soglia di povertà ed è molto vulnerabile a qualsiasi tipo di shock.*

*In India, il valore di questo indice era \$ 1.980 nel 2000 e ha raggiunto i \$ 6.030 nel 2015. Considerando che il volume della popolazione è molto più grande in India che negli altri paesi analizzati, è facile comprendere come una delle più grandi economie emergenti del mondo mostri un PNL pro capite PPP piuttosto basso. Negli ultimi anni, il paese ha fatto molti sforzi per ridurre la povertà estrema. Il tasso di povertà è diminuito dal 45,3% del 1994 al 21,9% nel 2012. Negli ultimi dieci anni, 137 milioni di persone sono uscite dalla povertà. Solo tra il 2010-2012, 85 milioni di persone si sono spostate al di sopra della soglia ufficiale di povertà.*

*Il PNL pro capite PPP in Myanmar, che era pari a \$ 1.000 nel 2000, è salito a \$ 4.930 nel 2015. Nel luglio 2015 il Myanmar, dopo tanti anni, è stato riclassificato dalla Banca Mondiale non più come un paese a basso reddito ma come un paese a reddito medio-basso. Uno dei fattori principali che ha determinato questo upgrade è il livello di reddito, in crescita in tutta la popolazione. Nonostante ciò, molti in Birmania vivono nei pressi della soglia di povertà e sono vulnerabili a shock economici.*

*Il PNL pro capite PPP nelle Filippine era \$ 3.930 nel 2000 e ha raggiunto \$ 8.940 nel 2015. Secondo le più recenti stime della Banca Mondiale, la povertà estrema nelle Filippine è scesa dal 10,6% nel 2012 al 8,4% nel 2015. Nello stesso periodo, il reddito delle famiglie in termini reali ha mostrato una continua crescita.*

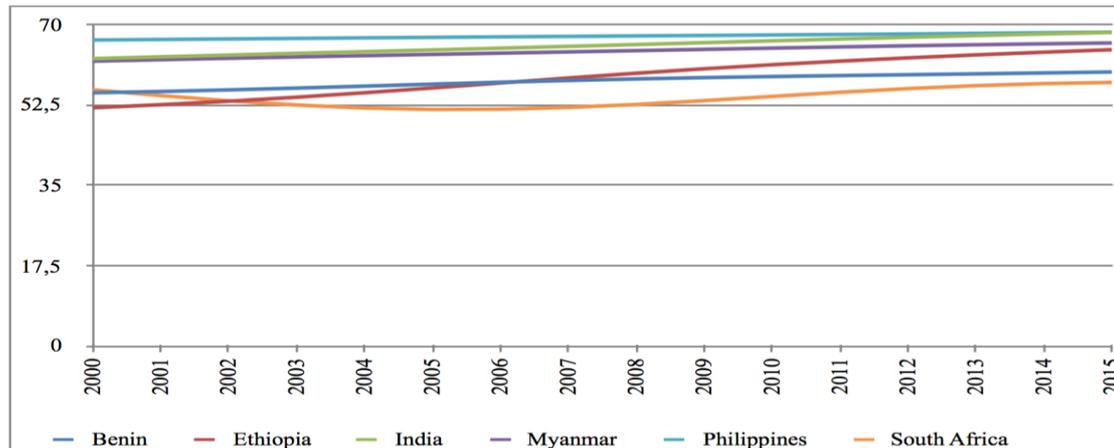
*Al livello più alto di PNL pro capite PPP tra i paesi oggetto di studio troviamo il Sudafrica, che per volume di popolazione si colloca ultimo nel gruppo. Il PNL pro capite PPP mostra una tendenza al rialzo per tutto il periodo considerato, ad eccezione di un lieve calo nel 2009. Questo conferma l'integrazione del Sud Africa nel contesto internazionale, dal momento che solo i paesi integrati sono stati negativamente colpiti dalla crisi, mentre quelli marginali no. Dobbiamo anche sottolineare che il Sud Africa resta ancora un'economia con uno dei più alti tassi di disuguaglianza al mondo: il primo decile della popolazione ha il 58% del reddito del paese, mentre l'ultimo possiede solo lo 0,5% (meno dell'8%).*

### 3.2 Health Development

*La salute è una questione fondamentale per lo sviluppo di un paese: la mancanza di acqua, un sistema sanitario inefficiente, il proliferare di malattie sono fattori, tra gli altri, che incidono profondamente sul benessere della popolazione nelle economie emergenti.*

In Benin l'aspettativa media di vita alla nascita è passata da 55 anni nel 2000 a 59 anni nel 2014, restando quindi molto bassa. Il paese è ancora afflitto da una inadeguata struttura di servizi sanitari, da una gran parte della popolazione senza accesso ai servizi sociali di base e da una popolazione con un tasso di crescita eccessivo. Il tasso di mortalità dei bambini sotto i 5 anni e quello di mortalità materna sono ancora troppo elevati. Nel 2009, il governo ha lanciato un piano nazionale per lo sviluppo della sanità, distinto in periodi di tre anni, che dovrebbe essere completato entro il 2018. Qualche progresso è stato però fatto: la fornitura di acqua potabile e l'accessibilità geografica dei servizi sanitari sono migliorati.

Fig. 3: Life expectancy at birth



Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017

L'Etiopia ha dimostrato di gran lunga i trend più dinamici all'interno del gruppo dei paesi oggetto di studio. L'aspettativa di vita media alla nascita ha mostrato un incremento di 13 anni dal 2000 (52 anni) al 2015 (65 anni), portando l'indice al di sopra della media regionale. Nel frattempo, il tasso di fertilità è sceso da 7 figli per donna nel 1995 a 4,1 nel 2014. Inoltre, il numero di famiglie i cui standard di vita sono migliorati è raddoppiato tra il 2000 e il 2011, grazie al miglioramento della fornitura di energia elettrica e della disponibilità di acqua corrente. I bambini completamente vaccinati, che rappresentavano il 44,5% nel 2004/05, è salito al 87,6% nel 2012/13. Ma il tasso di mortalità neonatale è ancora del 6,8% e il tasso di mortalità per i bambini sotto i 5 anni è del 10,6% (tra i valori peggiori di tutta l'Africa). Inoltre, solo il 17% delle donne partorisce in un ospedale (mentre la percentuale media africana è 46%).

Nel Eleventh Five Year Plan (2007-12), il governo indiano ha definito le priorità per migliorare gli standard di vita della popolazione. Dal 2000 al 2015, la speranza di vita alla nascita è passata da 62 a 68 anni. Anche se molti indicatori di salute sono migliorati, i tassi di mortalità materna e infantile rimangono ancora elevati. Anche la nutrizione rimane un fattore critico: allo stato attuale, il 40% dei bambini malnutriti del mondo vive in India. Con il 17% della popolazione mondiale, l'India rappresenta il 20% delle malattie su base globale, nonché un 20% per mortalità materna e un 25% per mortalità infantile sotto i 5 anni.

Anche in Myanmar, l'aspettativa di vita alla nascita è aumentata da 62 anni nel 2000 a 65 nel 2015. Tra i paesi ASEAN, il Myanmar ha l'aspettativa di vita più bassa e il secondo più alto tasso di mortalità neonatale e infantile. In questo paese, le più frequenti cause di malattia e morte sono ancora la tubercolosi, la malaria e l'HIV/AIDS: l'incidenza della tubercolosi è di tre volte superiore alla media mondiale e una delle più alte della regione asiatica.

Tra i paesi su cui ci siamo concentrati, le Filippine sono il paese in cui l'aspettativa di vita alla nascita raggiunge i livelli più alti dal 2000. Ovviamente, la tendenza risulta meno dinamica: da 66 anni nel 2000 a 68 anni nel 2015. Uno dei problemi principali è la persistenza del virus HIV. Questo è il motivo per cui l'UNDP ha recentemente istituito 17 squadre regionali di assistenza dedicata all'AIDS, con l'obiettivo di fornire un supporto multi-settoriale per contrastare la crescente epidemia di HIV.

Anche in Sud Africa l'HIV è un problema sanitario di assoluto rilievo. Dopo la caduta da 56 anni nel 2000 a 53 anni nel 2010, l'aspettativa media di vita è salita a 62 anni nel 2014. La tendenza recente è stata conseguita principalmente grazie alla rapida diffusione dei programmi di trattamento antiretrovirale per la lotta contro l'HIV/AIDS e sostenuta dalla diminuzione di mortalità sia adulta che infantile, nonché da un graduale calo del tasso di fertilità femminile.

In Benin, la spesa sanitaria pro capite è cresciuta da \$ 14 nel 2000 a \$ 37 nel 2014. La qualità dei servizi sanitari forniti è ancora troppo bassa e gli operatori sanitari non sono ancora abbastanza qualificati; anche la distribuzione geografica delle risorse (centri sanitari, lavoratori e così via) non risulta efficiente.

L'Etiopia, con una spesa pro capite di \$ 27 nel 2014 rimane ancora lontana dalla media globale.

Nel 2000, l'India, ha avuto una bassissima spesa pro capite: \$ 19. Nel 2015, invece, ha raggiunto i \$ 75. Sempre nel 2015, la spesa sanitaria in India è aumentata in 13 dei 14 Stati per i quali sono disponibili i dati.

La spesa sanitaria pro capite del Myanmar è la più bassa tra i paesi oggetto del nostro studio: mentre nel 2000 il paese ha mostrato una spesa di \$ 3, il valore è salito a \$ 24 nel 2012 ed è poi sceso a \$ 20 nel 2014.

Nelle Filippine, la spesa totale sanitaria pro capite in termini nominali è aumentata costantemente: tra il 2007 ed il 2011 l'aumento medio è stato pari a 5,2%, raggiungendo un valore massimo di \$ 135 nel 2014.

In Sud Africa la spesa sanitaria pro capite è la più alta nel nostro gruppo di paesi, con i suoi \$ 570 nel 2015, anche se questo dato potrebbe essere influenzato dal grande dispendio di risorse economiche destinate alla lotta contro l'HIV.

### 3.3 Education Development

L'istruzione è uno strumento fondamentale per lo sviluppo.

Uno studio della Banca Mondiale (Tebon, Fort, 2008) afferma che l'educazione ha un'influenza grande e positiva sullo sviluppo e sulla salute umana. Dalla ricerca risulta che i bambini nati da madri più istruite hanno generalmente un maggiore peso alla nascita, hanno meno probabilità di morire durante l'infanzia e una maggiore probabilità di essere completamente vaccinati.<sup>3</sup>

La nostra analisi ci ha mostrato che tutti i paesi analizzati mancano di una ampia e solida strategia di istruzione e che le disuguaglianze territoriali, tra aree rurali e urbane, e di genere, tra maschi e femmine, in materia di istruzione sono ancora purtroppo dirimenti per la crescita globale della popolazione.

La situazione dei paesi analizzati, in valore assoluto, infatti conferma una grave difficoltà di evoluzione del sistema di istruzione.

Tab. 1: Mean Years of Schooling (of Adult)

	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Benin</b>	1.6	2.6	3.2	3.2	3.2	3.2	4.4
<b>Ethiopia</b>	N.A.	1.5	2.2	2.4	2.4	2.4	N.A.
<b>India</b>	3.0	3.6	4.4	4.4	4.4	4.4	N.A.
<b>Myanmar</b>	2.4	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	N.A.
<b>Philippines</b>	7.1	8.0	8.9	8.9	8.9	8.9	N.A.
<b>South Africa</b>	6.5	8.8	9.6	9.7	9.9	9.9	N.A.

Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017

Gli anni medi di scuola frequentata in India nel 2013 sono 4,4, contro gli 11,7 previsti. Gli stessi anni di frequenza sono attesi anche nelle Filippine (11,7), ma il paese ha una presenza media scolastica di 8,9 anni. I dati più bassi tra i tre paesi asiatici sono presenti in Birmania, la quale prevede solo 8,6 anni di scolarizzazione, mostrando una partecipazione media inferiore alla metà.

Cambiando continente, l'Etiopia e il Benin presentano i dati maggiormente scoraggianti, anche se in aumento. È sufficiente osservare la media di frequenza degli anni scolastici, che nel primo caso nel 2013 era di 2,4 e nel secondo 3,2 anni, per salire a 4,4 nel 2014. Ciò suggerisce che, come in India e in Birmania, ci sono grandi segmenti con una completa assenza di istruzione.

Il Sud Africa emerge prepotente con i suoi 10 anni di partecipazione scolastica.

La frequenza della scuola primaria in Sud Africa inoltre è molto alta raggiungendo il 90% della popolazione, in India circa l'83%, in Etiopia il 64%, nelle Filippine il 63%, e il 58% in Myanmar. I dati anomali si presentano in Benin per il quale l'UNICEF individua una frequenza della scuola primaria di circa il 70% (UNICEF).

Lo scenario cambia completamente quando si studiano i dati per l'istruzione secondaria. Infatti, in Etiopia e nelle Filippine la percentuale di partecipazione si riduce al 16%; in Benin e in Myanmar, è circa il 45%; in India è 50%.

Il Benin, che è attanagliato dal problema del lavoro giovanile, presenta una alfabetizzazione di circa il 30% della popolazione femminile, mentre il tasso maschile sale a quasi il doppio (Tebon, Fort, 2008).

I dati etiopi, restano ancora a un livello molto basso, anche se la strategia di formazione del governo ha fissato l'obiettivo di diffondere una educazione primaria universale nel paese.

Quindi, anche se i governi dell'Etiopia e del Benin sembrano essere consapevoli dell'importanza dell'istruzione nel processo di sviluppo del paese, l'attuazione dei piani proposti (anche a causa della burocrazia) è spesso troppo lenta e non efficace.

In Sud Africa il numero dei giovani che si diplomano alla scuola secondaria e sono qualificati per l'ammissione all'Università è aumentato del 56% (da 110.000 giovani nel 2009 a 172.000 nel 2013). Il MTSF (Medium Term Strategic Framework) si è posto l'obiettivo di raggiungere 250.000 studenti entro il 2019.

In India, il Twelfth Plan affronta le strategie dedicate al settore dell'istruzione come un elemento importante per lo sviluppo. Il Sarva Shiksha Abhiyan (SSA) e la RTE hanno molto aumentato l'istruzione di base. L'India, infatti, mostra un alto tasso medio di alfabetizzazione (circa il 90%), anche se la percentuale cambia completamente nelle aree

<sup>3</sup> Sfortunatamente non ci sono importanti serie temporali per valutarne meglio il reale incremento, ma esistono comunque dati assolutamente significativi.

tribali del paese e tra generi differenti. Su queste due debolezze prioritarie il governo centrale e quelli locali stanno attuando programmi specifici.

I dati delle Filippine sono collegati al costo e alla perdita di reddito che una famiglia deve affrontare per permettere al figlio di frequentare la scuola secondaria.

Il Myanmar attua politiche specifiche, attraverso il FESR, sull'istruzione superiore, e questo probabilmente fa la differenza.

Il governo etiopico nel 2008 ha iniziato cercando di migliorare la qualità dell'istruzione attraverso lo School Improvement Programme lanciato all'interno di General Education Quality Improvement Programme (GEQUIP). Questo programma intende migliorare le prestazioni degli studenti attraverso la creazione di un ambiente scolastico favorevole, il miglioramento delle strutture scolastiche, utilizzando i tutoraggi e così via.

Il Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation (PDDSE) beninese e il MTSF del Sud Africa, con la costruzione della Borsa Funga Lushaka per gli insegnanti, sottolinea la necessità di un adeguamento della qualità del sistema di istruzione nazionale.

Anche l'India investe in programmi per aumentare la frequenza alla scuola secondaria e per migliorarne la qualità. Invece, il Benin presenta una diminuzione della spesa pro capite per l'istruzione, nonostante l'attenzione dei piani governativi e bilaterali dedicata a questo settore.

Purtroppo l'analisi delle spese per l'istruzione dei sei paesi oggetto di studio non è facile in quanto i dati disponibili sono frammentati e piuttosto obsoleti.

Nel caso delle spese sul PIL, si può vedere dalla tabella 2 che non ci sono dati disponibili per il Myanmar, che le Filippine ha presentato una cifra bassa (3,4) nel 2013 e che l'India ha dati crescenti, il 3,8% nel 2012. A proposito dei paesi africani possiamo vedere una diminuzione della spesa sia in Benin (da 5,0 nel 2010 a 4,4 2014), che in Etiopia (da 5,5 nel 2011 a 4,5 2013) che in Sud Africa (da 6,4 nel 2012 a 6,1 2014). Ma nello stesso tempo si può osservare un sostanziale aumento negli ultimi quindici anni.

Tab. 2: Government Expenditure on Education, total (% of GDP)

	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Benin</b>	N.A.	13.5	26.1	N.A.	25.0	22.3	22.2
<b>Ethiopia</b>	N.A.	14.9	26.3	29.7	30.5	27.0	N.A.
<b>India</b>	N.A.	17.5	11.7	13.7	14.1	N.A.	N.A.
<b>Myanmar</b>	N.A.						
<b>Philippines</b>	N.A.	15.2	N.A.	N.A.	N.A.	20.3	N.A.
<b>South Africa</b>	N.A.	N.A.	18.0	18.9	20.6	19.2	19.1

Fonte: Dati World Bank Gennaio 2017

La spesa pubblica sulla spesa totale conferma la tendenza, perché il Sudafrica, l'Etiopia e il Benin mostrano una leggera diminuzione tra il 2012 ed il 2013, ma un sostanziale aumento, anche se piccolo tra il 2000 ed il 2013.

Tutti i dati esaminati fanno emergere con grande evidenza che i sei paesi presi in esame vedono gli altri elementi dello sviluppo umano, la salute e l'istruzione, come complementari o addirittura strumentali allo sviluppo economico.

Questa idea, anche se mitigata in alcuni progetti, anche se coperta da vari programmi settoriali, anche se riconosciuta come un limite, permea tutti i sistemi strategici dei sei paesi. Le strategie che vengono realizzate nei due settori, health e education, sono spesso dovute alla necessità di conformità con le tendenze della comunità internazionale, che richiede anche il raggiungimento di obiettivi specifici del settore.

La rapida espansione nell'accesso all'istruzione è certamente una condizione necessaria, seppur non sia una condizione sufficiente, per garantire che la popolazione possa avere le conoscenze e le competenze che permettano loro di seguire un percorso di sviluppo più autonomo, lungo e produttivo.

Il passaggio delle competenze necessarie non solo per il raggiungimento di uno sviluppo ma per tutte quelle attività propedeutiche allo sviluppo, come l'istruzione, necessita certamente di un lavoro congiunto tra più attori coinvolti nel processo di co-creazione di sviluppo.

### 3.4 Human Development Index

Il Benin è l'unico paese all'interno del gruppo considerato che registra un cambiamento nell'HDI in negativo, perdendo due posizioni nel periodo tra il 2009 e il 2014. Esso è ancora un paese a basso sviluppo umano, dal momento che continua a mostrare risultati deludenti soprattutto riguardanti la speranza di vita, come abbiamo visto in precedenza, nonostante il piano di sviluppo della salute che è stato implementato dal Ministro della Salute beninese nel 2009. In ogni caso, l'HDI mostra un aumento tra il 2000 ed il 2014, anche se resta il secondo valore più basso tra i paesi oggetto di studio, dopo l'Etiopia.

Tab. 3: Human Development Index

	2000	2005	2010	2011	2013	2012	2014
<b>INDIA</b>	0,496	0,539	0,586	0,597	0,604	0,600	0,609
<b>MYANMAR</b>	0,425	0,478	0,520	0,524	0,531	0,528	0,536
<b>PHILIPPINES</b>	0,623	0,640	0,654	0,653	0,664	0,657	0,668
<b>BENIN</b>	0,392	0,433	0,468	0,473	0,477	0,475	0,480
<b>ETHIOPIA</b>	0,284	0,347	0,412	0,423	0,436	0,429	0,442
<b>SOUTH AFRICA</b>	0,632	0,613	0,643	0,651	0,663	0,659	0,666

Fonte: Dati UNDP Gennaio 2017

Anche l'Etiopia ha mostrato un crescente indice di sviluppo umano, guadagnando due posizioni nella classifica mondiale; tra il 2000 ed il 2010, l'HDI è sostanzialmente raddoppiato, anche grazie a programmi come il Sustainable Development and Poverty Reduction Programme (SDPRP-2002) e il Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty (PASDEP). Il percorso di crescita di un paese che inizia a mostrare un elevato dinamismo (come nel caso etiopico), non sempre porta ad un aumento del benessere della popolazione. In effetti, l'Etiopia è ancora un paese a basso sviluppo umano e si classifica al 173mo posto.

L'India ha raggiunto un buon livello di sviluppo economico negli ultimi venti anni, eppure ha lasciato che gli altri elementi dello sviluppo umano restassero un po' indietro. L'United Nations Human Development Report 2014 (UNDP) mostra che l'India è un paese di medio sviluppo umano, dal momento che si classifica al 135mo posto nella classifica mondiale.

Il Myanmar mostra l'HDI più basso (0,536) in Asia. Nel 2001, il governo ha lanciato il suo Thirty-year National Long-Term Plan, che, nel 2011, è divenuto il Twenty-year Long-Term Planning and National Economic Development. Tale piano a lungo termine è a sua volta diviso in short-term Five Year Plans, un programma ponte triennale sulla base delle riforme, e il FESR, che individua le priorità politiche per il periodo 2012-2015.

Le Filippine presentano il più alto HDI nel gruppo di paesi in esame. Il paese è classificato come medio-HDI e si colloca nel 2014 al 115 posto su 187 paesi.

Il Sud Africa mostra un percorso di crescita costante dell'HDI dal 1990. Tuttavia, dal momento che, nel frattempo, molti altri paesi hanno ottenuto buoni risultati in termini di sviluppo umano, il Sud Africa è aumentato solo di quattro posizioni nel HDI world rank, soprattutto grazie al suo elevato PNL pro capite PPP. Infatti, negli indicatori relativi all'health ed all'education, il Sud Africa presenta valori medi: un basso livello di speranza di vita alla nascita e una media accettabile in anni di scolarizzazione. Il paese ha davvero bisogno di una spinta in investimenti in buone strategie e programmi per sostenere l'assistenza sanitaria, e per sconfiggere l'HIV e la tubercolosi. In effetti, questi sono gli obiettivi primari sia del National Development Plan che del Medium-Term Strategic Framework.

#### 4. The Overall Development Management Model

La persistente carenza di sviluppo umano nel mondo a nostro parere deve essere affrontata e spiegata collegando cause strutturali a cause temporanee.

Nel 2017 siamo in grado di affermare con convinzione che lo sviluppo umano verso il quale un paese deve tendere non solo deve essere equilibrato e sostenibile, ma deve anche essere libero.

Per far sì che questo avvenga è necessario che un paese tenda non solo alla crescita economica, ma ad una crescita su tre elementi - economia, sanità ed istruzione - bilanciata e a lungo termine, rispettando primariamente le risorse materiali e immateriali dei paesi; ovvero ad una crescita che non rinneghi le origini del paese, ma che si fondi sulla cultura dello stesso, le sue tradizioni, la sua religione, senza mai dimenticare di collegare le proprie caratteristiche alle prospettive dei mercati globalizzati a livello internazionale.

Gli errori commessi in passato legati alla supposizione che un modello di sviluppo fosse universale, applicabile a tutti i contesti, non possono più essere riprodotti. Oggi è necessario che il modello di sviluppo di un paese sia legato ai suoi tratti distintivi, alla sua storia, al suo ambiente culturale e socio-economico, e progettato ed implementato dal paese stesso.

Per fare ciò è indispensabile chiamare a raccolta più forze differenti, sia in qualità di attori che in qualità di metodologie. La co-creation e la co-gestione divengono fondamentali per portare a termine la progettazione e l'implementazione di un processo di sviluppo per un'area debole.

I fondi e le competenze internazionali restano ancora una chiave per avviare il processo di co-creazione dello sviluppo, diventando un volano di crescita, ma non l'unica permanente soluzione possibile.

Il nostro modello vuole fornire una chiave per evitare che una situazione temporanea e contingente (l'immissione nel paese emergente di capitali, skills e tecnologie provenienti dai paesi avanzati) diventi lo strumento permanente di sviluppo del paese.

Le risorse estere materiali e immateriali devono essere utilizzate per la co-creazione di uno sviluppo indipendente, per la definizione congiunta del valore unico e insostituibile del paese e non di uno stato sociale irrimediabilmente dipendente dagli aiuti stranieri.

L'Overall Development Management Model, risultato del nostro studio, non intende essere una soluzione universale, ma semplicemente un metodo attraverso il quale ogni paese possa formulare una sua peculiare strategia di co-creazione dello sviluppo.

Questa, a parere di chi scrive, può essere raggiunta attraverso una metodologia ibrida tra economia e management che utilizza sinergicamente alcuni strumenti tradizionali della gestione, del Project Management, del Logic Framework Approach e del Resultant Based Management, in modo da consentire a ciascun paese di pianificare e gestire il proprio processo di sviluppo.

Il modello di sviluppo a cui uno Stato deve necessariamente tendere è, quindi, un modello di sviluppo complesso, completo, equilibrato, sostenibile e autonomo.

#### 4.1 Il Development Lifecycle

Il percorso che indichiamo in questo lavoro è fondato sull'idea del ciclo di vita dello sviluppo.

Per definire un buon piano strategico per un paese in trasformazione, infatti, è molto importante conoscere il punto di sviluppo in cui si trova, nonché le fasi di sviluppo future verosimili.

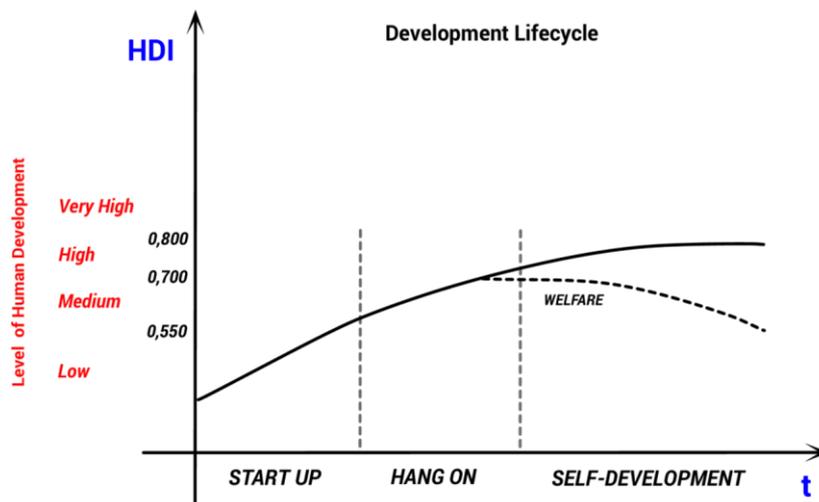
Nel caso della crescita di un paese ovviamente il ciclo di vita presenta caratteristiche differenti dal ciclo di vita di un prodotto o di un'impresa, sia che esso sia a consumo che a preventivo.

Sull'asse delle ascisse troviamo sempre il tempo, il quale verosimilmente sarà basato su un'unità annuale<sup>4</sup>. Sull'asse delle ordinate, invece, troviamo l'Human Development Index suddiviso in Low HDI (da 0,0 a 0,549), Medium HDI (da 0,550 a 0,699), High HDI (da 0,700 a 0,799), Very High HDI (>0,800).

L'incrocio tra il tempo e l'HDI divide il ciclo di vita dello sviluppo in 3 fasi più una: start up, hang on, self development o welfare.

La prima fase, fase di avvio del processo strategico di sviluppo, che, verosimilmente, comprende il passaggio da un low HDI ad un medium HDI, è la fase più complessa, in cui l'apporto delle competenze e dei capitali stranieri è fondamentale per la riuscita del piano strategico e per il raggiungimento dei risultati prefissati.

Fig. 4: Development Lifecycle



Fonte: Sciarrelli e Rinaldi, 2017.

La fase di Hang On è una fase molto delicata, in quanto prevede l'esistenza di un impegno specifico sulle tre aree dello sviluppo umano. Difatti, lo sbilanciamento verso un solo elemento, generalmente quello economico, può determinare un pericoloso effetto a 'fuoco di paglia'.

La terza fase può comprendere due scenari, il self development ed il welfare. Il primo rappresenta un'evoluzione dello sviluppo verso il mantenimento o la crescita dell'HDI ottenuto in completa indipendenza delle forze locali dalla comunità internazionale. In questa fase infatti, il governo e la popolazione, divengono congiuntamente e completamente artefici del proprio sviluppo. Nel secondo scenario, welfare, invece, si ritorna indietro sia come sviluppo che come autonomia divenendo il paese dipendente dallo stato sociale, ossia dall'assistenza straniera.<sup>5</sup> La fine della seconda fase e la terza sono, quindi, determinanti, in quanto il territorio è chiamato a scegliere tra l'indipendenza e la dipendenza dai paesi stranieri.

<sup>4</sup> Il Development Lifecycle al tempo zero non corrisponde, ovviamente, alla nascita del paese come accade per il ciclo di vita di un'impresa, ma alla nascita dell'intenzione allo sviluppo.

<sup>5</sup> Questo scenario si può verificare anche in modo anticipato durante la fase di hang on.

*Il ciclo di vita dello sviluppo, per rappresentare non solo una mera osservazione degli accadimenti ma uno strumento efficace per la scelta della strategia, deve essere spaccettato in tre cicli di vita distinti, il ciclo di vita dello sviluppo economico, quello dello sviluppo sanitario e quello dell'education development. Questi vedranno sull'asse delle ascisse sempre il tempo e sull'asse delle ordinate, rispettivamente, il GNI per capita, la media attesa di vita alla nascita e gli anni di scolarizzazione.*

*Questi cicli di vita dei settori dello sviluppo riusciranno a permettere di orientarsi meglio nella definizione del piano strategico, comprendendo soprattutto le aree di debolezza e gli elementi di sbilanciamento dello sviluppo complessivo.*

*Una volta definito il ciclo di vita dello sviluppo del paese avuto fino all'anno precedente al momento dell'attivazione strategica, e compreso in che fase ci si trova, per procedere con la programmazione strategica, è necessario, definire una vision di lungo termine che fungerà da orientamento generale all'interno del quale collocare i piani strategici complessivi o di settore.*

*Per il paese, conoscere la fase nella quale si trova, per ciascuno dei tre ambiti (economico, sanitario, dell'istruzione) rappresenta la base di partenza per poter assumere un ruolo attivo nel proprio percorso di sviluppo e per iniziare a definire un percorso di crescita che sia del tutto peculiare ed orientato in base alle proprie priorità.*

*Una volta stabilito l'asset strategico di lungo periodo, è necessario definire, quindi, i parametri obiettivo di ogni singola fase.*

*Mettendo in relazione il nostro Lifecycle of development con la ricerca precedentemente condotta potremmo dire che: il Sud Africa e le Philippine sono in un pieno stato di Hang On per uno sviluppo umano complessivo, seppur il primo si trova in una fase di start up per l'Health, mentre l'India si trova in una fase iniziale dell'Hang On, ma in Start Up per l'education insieme all'Ethiopia, al Benin ed alla Birmania. Quest'ultimo, a differenza degli altri due che si trovano in una fase di Start Up in tutti i settori, si trova al principio di un Hang on per l'health.*

*L'utilità dello strumento che abbiamo elaborato è amplificata dalla possibilità di esercitare interventi diversi in ciascuna delle aree individuate (economics, health, education). Pertanto, se, come avviene nel caso indiano, il paese mostra una crescita economica elevata, ma è ancora debole sia sotto il profilo sanitario che sotto quello dell'istruzione, le misure da intraprendere varieranno a seconda degli ambiti di applicazione.*

*Incrociando così i lifecycle dell'India, ad esempio, ci troveremmo a pianificare un programma strategico che vede nella fase di start up di 5 anni una strategia di consolidamento e riequilibrio del GNI, di mantenimento e leggera crescita del life expectancy e di sviluppo dell'educazione, per la quale possono essere fondamentali le competenze ed i capitali stranieri.*

#### 4.2 Il processo di co-creazione dello sviluppo

*Nel momento in cui la nazione manifesta l'intenzione allo sviluppo si posiziona al principio della propria fase di start up del processo di co-creazione dello sviluppo (fig. 5).*

*In questa fase i macro-attori principali sono il Sustainable Development State (SDS) (Johnson, 1999), la comunità internazionale (I.C.), attraverso piani bilaterali o multilaterali e l'impegno delle istituzioni intergovernative, e gli attori non governativi (NGA) (Sciarelli e Rinaldi, 2017). Il primo è il fulcro della fase di Start Up, anche se la comunità internazionale in questa fase presenta un consistente rilievo, avendo il compito precipuo di fornire risorse materiali ed immateriali allo stato per l'avvio del processo e per la realizzazione di una crescita bilanciata, ma repentina.*

*Gli NGAs, invece, hanno il compito di implementare le strategie e di fare da tramite con la popolazione per il coinvolgimento di quest'ultima.*

*Nella fase di start up gli step di programmazione sono cinque: Analisi strategica (A), identificazione delle Strategie (S), Pianificazione (P), Implementazione (I) e Controllo (C). Questi step si avvalgono di strumenti provenienti da approcci di management differenti, come i metodi di scomposizione del lavoro, Gantt e Pert Chart (Yu Chuen-Tao, 2000), Milestone (Fantin, 2013), pianificazione per output e outcomes (Armstrong e Stephens, 2008; Alesani, 2014), Experiment (Traclò, in Sciarelli, Rinaldi, 2017), Solar System HRM (Sciarelli, 2015) etc.*

*Il territorio che intende iniziare il suo processo di sviluppo, quindi, compone i cinque step con le proprie caratteristiche distintive, creando un percorso di sviluppo per il singolo paese: Country Analysis (C.A), Country Strategy (C.S), Country Planning (C.P), Country Implementation (C.I) e Country Control (C.C).*

*Come è evidente dalla figura, in questa prima fase del processo la creazione di sviluppo è affidata primariamente al lavoro coordinato, congiunto e paritario dell'SDS e della I.C., mentre la società civile ha ancora un peso limitato e, come suddetto, è concentrata sull'implementazione del programma di sviluppo sul territorio.*

*La nostra co-creazione dello sviluppo immagina una creazione di soluzioni ai problemi (Alves, 2013) attraverso delle relazioni che si muovono dall'alto verso il basso (top down) e dal basso verso l'alto (bottom up) e che fino al raggiungimento almeno di una fase di hang on non coinvolgono la popolazione se non attraverso gli NGAs.*

*Tutti gli attori entrano nel processo di sviluppo nella fase di start up in un sistema di co-governance, ma già dalla seconda fase i ruoli prevedono un coinvolgimento complessivo e multilivello di tutti gli attori secondo un sistema di cooperazione di 'co-management' (Branden e Pestoff, 2006).*

*Nella fase di Hang On, invece, il paese ha il principale compito di mantenere la crescita, di creare sviluppo, abbandonando gradualmente le risorse materiali ed immateriali provenienti dall'estero.*

*Gli NGAs e la popolazione da essi rappresentata in questa fase inizia ad avere un peso specifico anche per la programmazione dello sviluppo. Il coinvolgimento della popolazione, in un approccio strategico a doppia via, Top*

*Down e Bottom Up*, è difatti la chiave perché la stessa assuma su di sé il processo di sviluppo e lo porti avanti. L'SDS, con un leggero supporto specifico della I.C., però, rappresenta ancora il perno del programma di sviluppo.

In questa fase gli attori su menzionati unendo il metodo e gli strumenti alle caratteristiche distintive del paese, compongono in modo progressivo quattro aree di sviluppo (C.A, C.S, C.P, C.I), lasciando il controllo come interfase per monitorare non solo l'implementazione del piano ma anche l'utilizzo della metodologia nelle fasi precedenti.

I local NGA, quindi, nella seconda fase, acquisiscono un ruolo fondamentale divenendo attori in grado di aiutare la definizione della pianificazione e dell'implementazione del programma di sviluppo progettato, arricchendo il processo di un co-management (Brandsen, Pestoff, 2006) indispensabile in questa fase. Nel momento in cui la popolazione sposa lo sviluppo, la società civile, divenuta nel frattempo più ricca, più sana e più istruita, dirige insieme all'SDS il processo nel suo complesso.

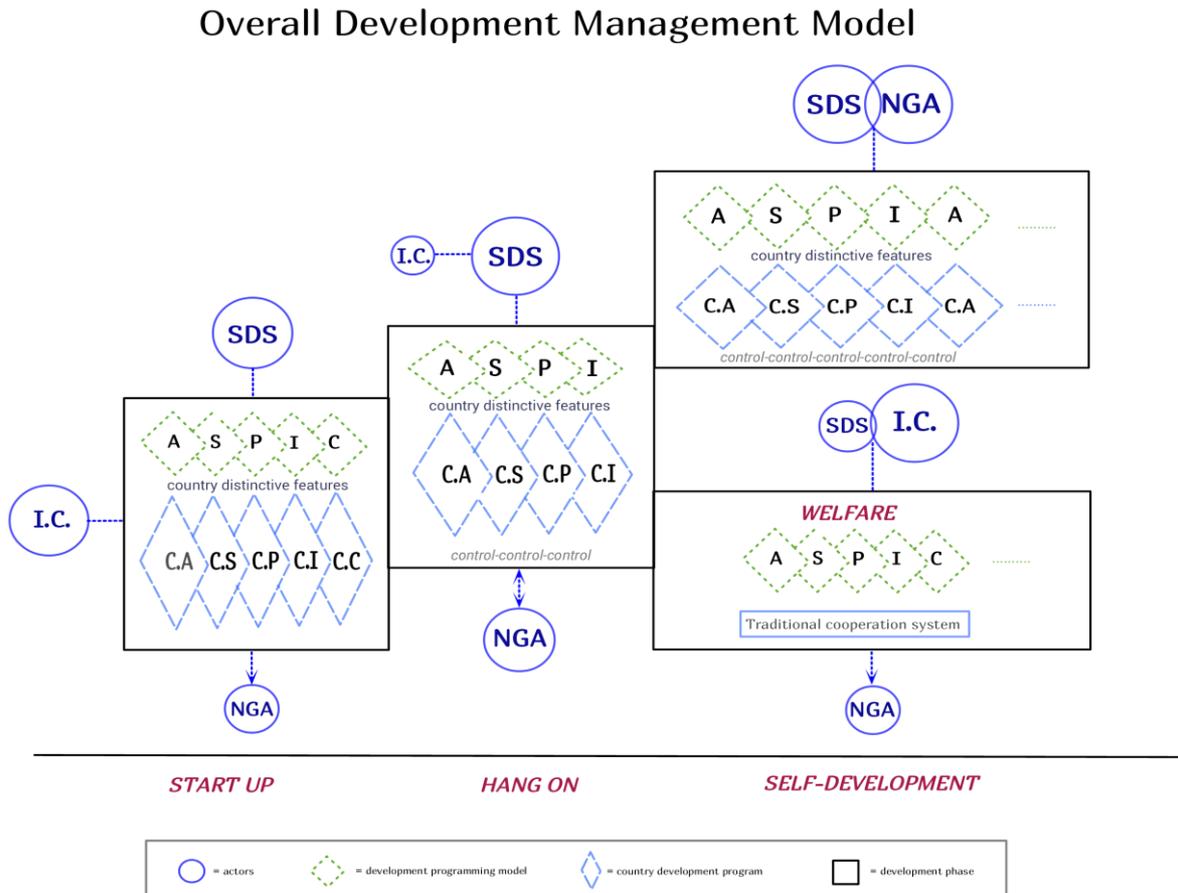
Il gruppo nazionale, composto dagli attori pubblici, privati e la società civile, diviene quindi sufficiente al proprio sviluppo e si allontana progressivamente dagli aiuti stranieri, fino a realizzare un vero e proprio self-development.

Al termine della fase di Hang On, infatti, il paese va verso uno sviluppo indipendente, il self-development, che vede come attori principali l'SDS e gli NGAs. Questi insieme formano la programmazione strategica ed operativa del paese, e la implementano sempre in modo sinergico, realizzando a pieno il processo di co-creazione dello sviluppo basato su un approccio congiunto Top Down e Bottom Up.

Nel Self Development gli step previsti dal metodo sono infiniti, in quanto, infinita dovrebbe essere la durata della fase stessa. La progressione dei primi quattro step è la stessa della fase precedente, con la fase di controllo che si ripropone durante tutto il percorso di programmazione, ma questa si ripete n volte, non si esaurisce quindi in un unico ciclo.

La co-creazione dello sviluppo delle aree deboli a cui ci si riferisce nel modello, partendo da riferimenti teorici mutuati sia dal management del settore privato che pubblico (Vargo et al., 2008; Bason, 2010; Osborne, 2013; Brandsen e Pestoff, 2006; Alves, 2013), è intesa, quindi, come 'creazione congiunta tra gli attori internazionali, i governi e gli NGAs territoriali di programmi di sviluppo, che si articola in co-governance tra i tre attori nella fase di start up, alla quale si aggiunge il co-management nella seconda fase per raggiungere attraverso un crescente distacco dalla comunità internazionale la piena co-production del self-development'.

Fig. 5: Overall Development Management Model



Fonte: Sciarelli, Rinaldi, 2017.

Durante la fase di Hang On, però, è possibile che il paese non riesca a progredire verso uno sviluppo sempre più autonomo e che manifesti, invece, sempre più il bisogno degli aiuti internazionali. In questo caso il processo di sviluppo

di quel paese si cristallizzerà nella formazione di uno stato sociale, ossia di uno stato che mantiene la necessità di essere aiutato dai capitali e le competenze straniere. Nello stadio di Welfare, che ha una durata indefinibile, in quanto si interrompe nel momento in cui rinasce l'intenzione allo sviluppo e quindi riparte il Development Lifecycle, il metodo immaginato può essere comunque utilizzato per la pianificazione, anche se nel momento di ibridazione con le peculiarità del paese si trasforma generalmente in piani di cooperazione internazionale tradizionalmente intesa. È bene sottolineare che la prospettiva adottata non è di tipo deterministico: il paese che si trovi nella fase di welfare può in ogni momento decidere di riavviare il proprio processo di sviluppo assumendone il ruolo di protagonista, secondo i meccanismi suggeriti dal modello.

Esistono nel modello degli elementi universali, distinti nei tre stadi del Lifecycle, come il metodo, gli obiettivi universali di sviluppo (MDG e SDG) e la composizione degli attori, e molti elementi specifici, come la durata dei piani, gli obiettivi, la scelta delle strategie (C.S.), le modalità di raggiungimento dei risultati, l'attività di coinvolgimento e di implementazione, il sistema di reperimento dei fondi necessari per il processo di sviluppo e i conseguenti sistemi di controllo.

L'Overall Development Management Model è strutturato attorno ad alcune caratteristiche di base, a partire dalla considerazione stessa dello sviluppo, inteso come sviluppo umano nel suo complesso, in cui si preveda quindi un equilibrio tra le diverse aree e che sia gestito in maniera strategica, con una prospettiva di lunga durata ed un ruolo del paese che, in particolare modo nel medio-lungo periodo, sia totalmente indipendente da soggetti esterni. Il modello si basa, inoltre, sull'ibridazione di approcci differenti: la programmazione strategica è basata sull'utilizzo di strumenti provenienti da sistemi differenti della scienza economica e gestionale e, all'interno del medesimo ambito del management, sono stati utilizzati strumenti differenti. Uno dei punti di forza del modello risiede, poi, nella scomposizione del modello stesso in tre fasi temporalmente differenziate, che vogliono cogliere lo stato di Overall Development del paese. Tra le caratteristiche, è opportuno rammentare l'approccio adottato, che, in una visione completamente sinergica di co-creazione di valore, non può che essere un approccio a due vie, top-down e bottom-up, in quanto il governo e le istituzioni in genere hanno certamente il compito di dirigere il paese in una dinamica top-down, ma, affinché lo sviluppo sia inclusivo, duraturo e stabile, devono necessariamente tenere conto delle istanze e delle necessità del territorio. Fondamentale, in questa prospettiva, è il coinvolgimento della popolazione, che rappresenta uno degli elementi davvero distintivi del modello proposto. L'obiettivo è la definizione, per ogni paese, di un proprio peculiare processo di sviluppo. Da qui, la necessità di una crescente indipendenza degli attori pubblici nazionali da quelli internazionali, snodo fondamentale per il raggiungimento di una reale autonomia del paese nel proprio percorso di crescita. Nella nostra prospettiva, tale obiettivo si raggiunge attraverso la strutturazione peculiare dei piani di sviluppo, che devono essere non solo basati sulle caratteristiche del paese, ma anche orientati da quello che il paese stesso definisce come il proprio ordine di priorità.

L'Overall Development Management Model, quindi, rappresenta il processo metodologico per programmare ed implementare lo sviluppo in modo congiunto, necessario per un paese per raggiungere il proprio sviluppo bilanciato, sostenibile e libero, correndo insieme per arrivare lontano.

## Bibliografia

- ALESANI D. (2014), *Result Based Management*, in Missoni E., Alesani D., *Management of international institutions and NGOs*, Routledge, Oxford.
- ALBROW M., SECKINELGIN H. (eds.) (2010), *Global Civil Society 2011. Global Justice*, Palgrave Macmillan, London.
- ALVES H. (2013), *Co-creation and innovation in public services in Service Industries Journal*, May 2013, pp. 671-682.
- ANAND S., KANBUR S.M.N. (1993), "The Kuznets process and the inequality-development relationship", *Journal of Development Economics*, vol. 40, n. 1, pp. 25-52.
- ANDREWS K. R., (1980), *The concept of corporate strategy*, Burr Ridge, Irwin Professional Pub., IL.
- ARGUETA DE BARILLAS M., GOMEZ F.J. (2014), *Creating New Models, Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America*, Global Agenda Council, World Economic Forum.
- ARMSTRONG M., STEPHENS T. (2008), *Management and leadership: A guide to managing for results* (2<sup>nd</sup> ed.), Kogan Page, London.
- BARNEY J.B. (2006), *Risorse, Competenze e Vantaggi Competitivi*, Carocci editore, Roma.
- BASON C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, Bristol: The Policy Press.
- BEZANSON K.A., ISENMANN P. (2012), *Governance of new global partnership. Challenges, weakness, and lessons*, CDG Policy Paper 014.
- BRANDSEN T., PESTOFF V. (2006), "Co-production, the third sector and the delivery of public services", *Public Management Review*, vol. 8, n. 4, pp. 493-501.
- BUSSI F. (2001), *Progettare in partenariato*, Franco Angeli, Milano.
- CAMERON K.S., QUINN R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Prentice Hall, New Jersey.
- CARSON A.S., COATES E. (2011), *Seizing the Opportunity in Public-Private Partnerships strengthening capacity at the state department*, USAID, and MCC.

- CESAREO V. (2003), *Alla ricerca della società civile*, Soveria Mannelli, Rubbettino, Catanzaro.
- CLELAND D.I. (2007), *Project Management: Strategic Design and Implementations*, McGraw Hill, New York.
- FANTIN I. (2013), *Applicare il Problem Solving*, Create space.
- JOHNSON C. (1999), *The Developmental State: Odyssey of a Concept*, in Woo- Cummings M., Cornell (eds.), *The Developmental State*, Cornell University Press, New York.
- KERZNER H. (2003), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (8<sup>th</sup> ed.), Wiley, New Jersey.
- LUNDSGAARDE E. (2010), *Emerging Non-State Actors in Global Development: Challenges for Europe*, EDC 2020 Working Paper 7/2010.
- MEYER K.E. (2004), "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, n. 4, pp. 259-277.
- MISSONI E., ALESANI D. (2014), *Management of International Institutions and NGOs*, Routledge, Oxford.
- OSBORNE S.P. (2013), "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24 (S1), September 2013, pp. S31-S47.
- PENG M.W., WANG D.Y.L., JIANG Y. (2008), "An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies", *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n. 5, pp. 920-936.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- RIDLEY-DUFF M.B., FEANOR P. (2008), *Understanding social enterprise: Theory and practice. Introduction to a new textbook*, SERC Conference, www.Isbu.ac.uk.
- RISPOLI M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.
- ROSSI M. (2004), *I progetti di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- RUNDE D.F., ZARGARIAN A. (2013), *The Future of Public-Private Partnerships: Strengthening a Powerful Instrument for Global Development*, OCT 25, <http://csis.org/publication/future-public-private-partnerships-strengthening-powerful-instrument-global-development>
- SALAMON L.M., ANHEIER H.K. (1997), *Defining the non profit sector*, Manchester University Press, Manchester.
- SCHIESARI R. (2015), *L'orientamento strategico*, in *Economia e gestione delle imprese*, Giappichelli Editore, Torino.
- SCIARELLI F. (2015), *Human Resource Management for Sustainable Development - Solar System for NGO*, Sustainable Development Conference 2015, July 5<sup>th</sup>-7<sup>th</sup>, 2015.
- SCIARELLI F., RINALDI A. (2015), *Economic and Social Causes for a Lack of Sustainable Development: a Comparison Between India and Ethiopia*, Sustainable Development Conference 2015, July 5<sup>th</sup>-7<sup>th</sup>, 2015.
- SCIARELLI F., RINALDI A. (2017), *Development Management of Transforming Economies*, Palgrave Macmillan, London.
- STROPPIANA A. (2009), *Progettare in contesti difficili*, Franco Angeli Editore, Milano.
- TEMBON M., FORT L. (a cura di) (2008), *Girls Education in 21st Century*, World Bank, [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099080014368/DID\\_Girls\\_edu.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099080014368/DID_Girls_edu.pdf)
- THOMPSON J. (2002), *Strategic Management*, Thompson, Toronto.
- UNDP, *Humanity Divided: Confronting inequality in Developing Countries, Novembre 2013*, [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Humanity%20Divided/HumanityDivided\\_Full-Report.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Humanity%20Divided/HumanityDivided_Full-Report.pdf)
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA, M. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Journal of Marketing*, n. 26, pp. 145-152.
- WOODS N. (2000), *Facts about European NGOs Active in International Development*, OECD.
- YU CHUEN-TAO L. (2000), *Applicazioni pratiche del PERT e del CPM - Nuovi metodi di direzione per la pianificazione, la programmazione e il controllo dei progetti*, Franco Angeli Editore, Milano.

### Siti internet

<http://www.worldbank.org>  
<http://www.un.org>  
<http://www.undp.org>  
<http://www.imf.org>  
<http://www.unicef.org>

## Allegato 1: Piani Analizzati

country	plan	term/years	actors	Vision	mission	objectives	note
South Africa	National strategic Development Plan (NDP)	Long (17 years) 2013-2030	National Planning Commission, Government, South African population.  President and Vice President: promoters in the Cabinet, in the Government and in all of the country. Premiers and Mayors: visible and active actors in the plan at the provincial and municipal level.	'Everyone feels free yet bounded to others.'	Eradicate poverty and reduce inequalities.	7 pillars: General Objectives.  2 principal Specific Objectives: reduction poverty from 39% to zero; reduction of the Gini coefficient of 0.6.	
	Medium Term Strategic Framework (MTSF)	medium (5 years) 2014-2019	South African Government.	Achieve a radical economic transformation and provide the improvement services.	Ensure the coherence of policies, alignment and coordination between government plans, as well as alignment within the processes of budgeting.	7 General Objectives.  Specific Objectives within those general, together with activities and indicators.	The plan reflects the electoral manifesto.
Ethiopia	Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty (PASDEP)	long (10 years)  first phase 2000-2005 second phase 2005-2010	Government and partner.	"To become a country where democratic rule, good-governance and social justice reigns, upon the involvement and free will of its people; and once extricating itself from poverty and becomes a middle-income economy."	8 Strategic Pillars.		The plan envisions two scenarios.
	Growth and Transformation Plan (GTP)	medium (5 years) 2010-2015	Government and partner.	"To become a country where democratic rule, good-governance and social justice reigns, upon the involvement and free will of its people; and once extricating itself from poverty and becomes a middle-income economy."	Support a rapid and comprehensive growth path assisted and ultimately ending poverty.	8 Strategic Pillars.  4 main objectives of which a specific.	National programs, policies and specific strategies are derived from this plan.
	Education Sector Development Programme	medium (5 years) 2010-2015	The Federal Ministry of Education, Regional Steering Committees (RSC), Joint Strategic Committee (JSC).	The construction of a democratic education, efficient and effective, knowledge-based, inspired by the citizens who can contribute to the realization of a long-term vision. (indicated in the plan as a priority).		3 General Objectives  The strategic structure of the plan is implemented through the programs of priority actions, divided into subprograms of actions needed to achieve strategic results. risultati strategici.	The coherent implementation of the program is necessarily dependent upon the existence of annual operational plans (AOPs) prepared at the national, regional and local levels.
Benin	Strategie de Croissance pour la Reduction de la Pauvrete (SCRP 3)	medium (4 years) SCPR 3 2011-2015  (short SCRPR 1 2003-2005 SCPR 2 2007-2009)	Benin Government, the economic operators and civil society.	Benin will be, in 2025, a lighthouse-country, a country well governed, united and at peace, with a prosperous and competitive economy, cultural influence and social well-being.	Improve the living conditions of the population of Benin.	5 strategic axes (General Objectives) 3 operative axes with specific objectives.	The implementation is entrusted to the Programme of Actions Prioritaires (PAP).  Cooperation is a key element in the growth of the country.

	Multi-Annual Strategic Plan (MASP)	medium/short (3 years) 2014-2017  Comes from the MASP 2012-2015	Benin Government, The Netherlands.	'Benin transition country'.		3 Strategic Pillars. 4 General Objectives. 3 Specific Objectives (indicators).	Bilateral Plan with The Netherlands.
	National Health Development Plan (NHDP)	long (9 years) 2009-2018	Ministry of Health, Departmental Health Directorates, Health Area, Stakeholder and financial partners.	"In 2025 Benin has an effective health system based on public and private, individual and collective initiatives to ensure the continuous supply and availability of quality, equitable, and accessible care to all segments of the population, founded on the values of solidarity and risk-sharing in response to the health needs of Benin's people."		5 priority areas (General Objectives) divided into programs and sub-programs.	To make the NHDP more operational, three-year plans of development (3YDP) must be developed and must give a precise and detailed framework for the implementation and monitoring of the Ten Year Plan.
<b>India</b>	Eleventh Five-Years Plan	medium (5 years) 2007-2012	Govermemnt, Planning Commission, National Development Council (NDC).	A country with an 'Inclusive Growth'.	Increase the economic growth rate to an average 9% from 7.6%.	Economic specific objectives and sectorial specific objectives for the country.	This is the plan of transition from the Ninth Plan and the Twelfth Plan.  Highly concentrated on economic development.
	Twelfth Five-Years Plan	medium (5 years) 2012-2017	Planning Commission, Central Government and States Governments, experts and civil society.	A country with a 'faster, sustainable and more inclusive growth'.		3 scenarios with specific objectives.  25 specific objectives / core indicators of sector.  Dominant objective of economic development.	It produces plans and programs in the short and medium term for the different sectors and different activities.  Scenario Analysis.  Important innovative elements to define the strategy.  Highly concentrated on economic development.
<b>Philippine</b>	Philippines Development Plan (PDP)	medium (5 years) 2011-2016	Government, National Economic and Development Authority (NEDA).  To implement the strategic plan, the government expects the active participation of private enterprises, civil society and the media, especially with regard to governance, monitoring and feedback.	"A country with an organized and widely shared rapid expansion of our economy through a government dedicated to honing and mobilizing our people's skills and energies as well as the responsible harnessing of our natural resources".		5 main strategic lines (General Objectives).	The plan represents the development agenda of the President.  Within this plan it is expected to create operational plans National Priority Plan (NPP).

<b>Myanmar</b>	Long-term national comprehensive development plan (NCDP)	Long (20 years) 2011-2031  Derives from the Long-term national development plan (2001-2031)	Ministry of National Planning and Economic Development, United Nations Development Programme (UNDP), United Nations Human Settlements Programme.	A country with People Centered Development.		4 pillars of reforms.	The plan is structured in Short Term Five Year Plan.
	Framework for Economic and Social Reforms (FESR)	Medium/Short (3 years) 2012-2015	The Ministry of National Planning and Economic Development coordinate and write the FESR after consultation with other ministries and concerned departments.  People's participation will be mobilized in developing reforms, but the government still intends to make use of human and financial resources that are available in the rest of the world.	The plan wants Burma to become a modern and developed nation that meets the aspirations of the people for a better life; and reaches a great integration with the international community in 2020.	4 political priority areas	2 medium term General Objectives.  3 short term General Objectives.  3 Specific Objectives (agreed with those of the Fifth Five-Year Plan).  6 macro-economic reforms.  9 sector reforms.  High priority to economic development.	It acts as a bridge between the Fifth Five-Year Plan (2011-12 to 2015-16), the long-term National Comprehensive Development Plan (2011-31) and the future five-year plans that will support it.

Fonte: Sciarelli e Rinaldi, 2017.

